



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

TIPOS DE RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES E SUA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO

ELISABETE DOS SANTOS BRITO

Orientador: Prof. Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

JURI

Presidente	Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte
Vogais	Doutora Maria Cristina Assis Sales Pinto Baptista
	Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

MESTRADO EM MARKETING

Lisboa, Maio de 2011

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução	4
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	5
2.1 Introdução	5
2.2 Tipos de Relacionamentos	7
2.2.1 Relacionamentos Transaccionais e Cooperativos	7
2.2.2 Relacionamentos de Alto e Baixo Envolvimento	9
2.2.3 Envolvimento e Volume de Negócios	14
2.3 Desenvolvimento dos Relacionamentos como episódios de troca e como fase de desenvolvimento.....	15
2.4 Relacionamentos com Fornecedores	20
2.4.1 Filosofias ou Orientações de Compras	20
2.4.2 Sistemas de Valor: avaliação do valor potencial dos fornecedores	24
2.5 Síntese e propósito do estudo	26
Capítulo 3 – Metodologia	28
3.1 Estudo de Casos	28
3.2 Recolha e Análise de Dados	29
Capítulo 4 – Estudo Empírico	31
4.1. Alguns dados da Empresa	31
4.2. O Departamento “X Materiais”	32
4.3. O Departamento “X Engenharia”	39
Capítulo 5 – Análise e Conclusões	47
5.1 Análise e Conclusões	48
5.2 Limitações	56
Bibliografia	57
Anexos	60

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos os que de alguma forma estiveram presentes nestas últimas etapas da minha vida académica. A todos os que se lembraram de me dar força para mais uma frequência, que compreenderam a falta de tempo e disponibilidade, algumas faltas de paciência e *stress* acrescido, e que me ajudaram a manter a calma na fase final de entrega, a todos eles o meu agradecimento sincero. Falo de quem me apoiou tanto na Pós Graduação, como no Mestrado, fazendo questão de aqui deixar os seus nomes: O meu irmão Luis Brito e os amigos Ana Fernandes, Claudia Venâncio, Ricardo Noronha, Susana Lopes, Ana Oliveira e Anabela Pompeu.

Agradeço também o apoio dos colegas de grupo da Pós Graduação, e principalmente à minha colega de carteira de Mestrado, Maria Rita Agostinho.

Ao Professor Doutor João Mota, agradeço a simpatia e disponibilidade com que dirigiu este trabalho, e felicito-o pela sua sabedoria e excelência profissional.

Quero agradecer também ao Dr. José Luis Castro, administrador da empresa objecto de estudo nesta tese, pela prontidão demonstrada em disponibilizar a sua empresa como caso prático para o desenvolvimento do estudo. E agradeço aos directores das áreas de negócio estudadas, Eng.^a João Justo e Dr. Gonçalo Pita Soares pela disponibilidade para a realização das entrevistas.

Agradeço ainda à pessoa que melhor do que ninguém sabe o quanto me custou estas últimas etapas, que sabe dos momentos que tive de abdicar para estudar, que compreendeu as horas fora de casa para realização de trabalhos, que lidou com momentos de maior tensão, e que me motivou em todos os momentos para fazer mais e melhor e a nunca desistir, o meu marido, Pedro Gamboa.

Dedido esta tese à minha filha Matilde Gamboa, pois já estava grávida quando o estudo foi desenvolvido e a entrega do mesmo foi feita apenas dois meses antes de ela nascer. Tenho a certeza que de alguma forma me inspirou.

Agradeço do fundo do coração aos meus Pais por me terem proporcionado uma longa etapa de estudos, tendo terminado onde perspectivei, no Mestrado. E dedico esta última fase de Pós Graduação e Mestrado ao meu Pai que infelizmente já cá não está para partilhar tudo isto comigo, mas sei que me acompanhou todo este tempo e que estará orgulhoso daquilo que consegui alcançar.

Obrigada a todos por me terem acompanhado em mais este percurso.

RESUMO

A globalização de mercados teve como efeito o aumento da concorrência entre empresas. As exigências em alta qualidade e baixo preço dos produtos e serviços fizeram as empresas reverem a sua organização em toda a sua cadeia de suprimentos. O desempenho dos fornecedores e o relacionamento com os mesmos passou portanto a ser um fator muito importante, e o departamento de compras tornou-se cada vez mais relevante e estratégico dentro das Organizações.

Esta dissertação procura analisar os relacionamentos entre Organizações e os seus Fornecedores, numa perspectiva, portanto, business to business. Essa análise é feita através do estudo de casos reais, mais concretamente, a dois departamentos de uma mesma empresa, que funcionam quase que como empresas independentes de um mesmo todo. Recorrendo ao método de entrevistas não estruturadas aos Directores gerais de cada um dos Departamentos, procurou-se compreender que tipos de relacionamentos estabelecem com os seus fornecedores e como fazem ambos a gestão desses relacionamentos.

Palavras-Chave:

Relacionamento comprador-fornecedor; Compras; Desenvolvimento dos relacionamentos, Avaliação de potencial dos fornecedores.

ABSTRACT

The market globalization provoked increasing concurrence between companies. The demand concerning high quality and low price products and services encouraged the companies to review their organization in terms of the base of supplies. As a consequence, the importance of the supplier's performance acquired relevance and the purchasing department and their functions became even more significant and strategically within the organizations. In this context the value of the supplier's relationship has been recognized as a vital function in the company's management.

This dissertation aims to analyze the relationship between the organizations and their suppliers in a business to business perspective. The analysis will be accomplished through a case study based in two departments - both belonging the same company, operating though almost independently from it and from each other. Relevant data will be collected through the unstructured interview method. Each of the department managers have been interviewed with the purpose of understanding how do both deal with the management of the supplier's relationship.

Key-Words:

Buyer-supplier relationship; purchasing; relationship development; assessment of the supplier's potential.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Sabe-se que a compra de materiais e serviços pode representar uma percentagem importante do custo total dos itens vendidos pelas empresas (Monczka *et al.*, 1998) e que nesse sentido têm sido procuradas ao longo do tempo estratégias que permitam baixar estes mesmos custos (Emiliani 2000). Essas reduções podem ser obtidas normalmente através de duas formas distintas: através da cooperação entre compradores e fornecedores com um trabalho conjunto que permita baixar os custos (Wilson, 1995), ou através da pressão sobre os fornecedores para a redução dos seus preços (Anderson e Narus, 2004). Note-se que a concentração na redução de custos pode ser redutora porque deixa de fora alguns aspectos relacionais que segundo Rosenbloom (2002) parecem agora mais importantes que no passado, como a confiança, fiabilidade, flexibilidade ou o conforto na relação.

Assim, nos anos mais recentes tem sido dada bastante atenção à gestão dos relacionamentos com fornecedores na medida em que se reconhece que esta pode ser geradora de vantagem competitiva (Dyer e Hatch, 2004). Na mesma linha, um dos aspectos que tem merecido mais atenção prende-se com a dinâmica dos relacionamentos ao longo do tempo, em particular, a estabilidade e mudança nas interdependências entre actores, recursos e actividades (Hakansson e Snehota, 1995).

À luz das teorias existentes sobre relacionamentos com fornecedores, a forma como se gere esses relacionamentos é uma ferramenta de grande importância, e nesse sentido o seu estudo revela-se interessante.

O tema em estudo é portanto, o Relacionamento com Fornecedores, estando o trabalho dividido essencialmente em três partes principais: a revisão de literatura, onde se poderá analisar os contributos de diversos autores acerca dos temas abordados; a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho; e finalmente uma exposição de dois casos práticos e respectiva análise à luz da revisão de literatura efectuada.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INTRODUÇÃO

Da literatura retira-se que nenhum relacionamento pode ser totalmente compreendido se não for estudado o contexto da rede onde este está inserido (Håkansson e Ford, 2002).

Håkansson e Johanson (1992) apresentam a perspectiva da rede descrevendo-a como uma estrutura composta por três variáveis: actores, recursos e actividades. Na rede, o actor pode ser um grupo de empresas, uma única empresa, um indivíduo ou um grupo de indivíduos, que tem a capacidade de controlar os recursos e actividades.

Um relacionamento faz parte de um todo, e encontra-se numa relação de interdependência com o que se passa noutros relacionamentos, revelando assim a sua conectividade. A conexão existe se um relacionamento afecta ou é afectado pelo que acontece noutros relacionamentos (Håkansson e Snehota, 1995).

Deste modo, a rede assume a forma de um sistema conectado de actores e relacionamentos, entendida como uma entidade abstracta e indeterminada (sem um centro e sem fronteiras estabelecidas) que dificilmente pode ser dominada por um só actor (Håkansson e Snehota, 1995).

Ford (1998) também analisa esta temática e indica que a relação entre um único cliente e fornecedor em qualquer lugar na rede é afectada por relacionamentos do cliente com seus próprios clientes e pelas relações do fornecedor com os seus fornecedores.

A Gestão de relacionamentos envolve por isso uma análise cuidada, investimento nos relacionamentos e uma visão clara do valor mais amplo que pode ser adquirido a partir de cada relacionamento e que ultrapassa os simples recursos do produto/serviço que é trocado. Neste contexto o desempenho da função compra não pode ser julgado exclusivamente pelos critérios de minimização de atrasos e redução de custos. A compra tem de ser vista como uma função com um papel muito mais forte em que clientes e fornecedores têm que pesquisar e avaliar o potencial de ambos no relacionamento. Ambos têm de decidir sobre os seus objectivos e se estes podem ser alcançados em detrimento da outra parte ou em cooperação com ela. Empresas

clientes e fornecedores enfrentam uma missão semelhante, ou seja, gerir cada relacionamento e a sua carteira de relacionamentos.

Num relacionamento entre empresas, há obviamente trocas, portanto, transacções. Para Jackson (1985) essas transacções podem ser de dois tipos: *singulares ou repetidas*. Quando existem transacções repetidas entre um comprador e um vendedor surge algum tipo de relacionamento entre ambas as partes, que pode vir a tornar-se mais ou menos importante. É pouco provável que um comprador adquira uma oferta de um fornecedor que não conhece (Anderson e Narus, 2004; Ford, 2003). Mesmo no caso de compras simples, um comprador é avesso ao risco e recorre usualmente a uma lista de fornecedores, dedicando-se à compreensão da qualidade e fiabilidade de cada um. Existe assim, quase sempre, algum grau de relacionamento de negócio entre comprador e fornecedor.

Os Compradores usam portanto tácticas para evitar riscos, por exemplo, a pesquisa demonstrou que tendem a usar algumas regras na compra de produtos e serviços, como por exemplo procurar informações de pelo menos três fornecedores concorrentes e consideram a hipótese de escolher um novo fornecedor quando o seu preço é 10 % inferior ao do fornecedor que tem o preço mais baixo (Anderson e Narus, 2004). Procuram também estabelecer relações com fornecedores conhecidos ou mantendo os actuais como referido antes, a propósito do risco. Por exemplo, os compradores podem receber ofertas mais baixas do que as que têm actualmente, mas o comprador permite que o fornecedor com quem trabalha, reveja a sua cotação. E o comprador aceita a entrada do novo fornecedor somente se o fornecedor que tem actualmente se recusar a reduzir a sua oferta de preços (Anderson e Narus, 2004).

Neste capítulo começa-se por abordar a Gestão dos relacionamentos com Fornecedores, em que se fala dos vários tipos de relacionamentos possíveis, discute-se se deverão as Organizações manter um ou vários tipos de relacionamento com os seus fornecedores; analisa-se o processo de desenvolvimento dos relacionamentos e possíveis graus de envolvimento; passando posteriormente pela análise à função compras, onde se procura perceber os tipos de orientações de compras possíveis de adoptar; e por fim, faz-se uma análise à possibilidade de avaliar o potencial dos fornecedores e a sua criação de valor.

2.2. TIPOS DE RELACIONAMENTOS

2.2.1. Relacionamentos Transaccionais e Cooperativos

Anderson e Narus (1991; 2004) sugerem que os relacionamentos entre um comprador e um fornecedor podem ser transaccionais ou cooperativos. Em rigor, podem variar entre dois extremos, os relacionamentos transaccionais puros e os relacionamentos cooperativos puros.

- **Relacionamentos transaccionais puros**

- São transacções ou trocas pontuais entre cliente e fornecedor. Nestes relacionamentos, compradores e fornecedores têm como objectivo maximizar a utilidade de cada transacção no momento, sem ter em consideração projecções futuras. Para os compradores, maximizar a utilidade é comprar a quantidade de produto necessária num determinado período de tempo ao preço mais baixo possível, enquanto para o fornecedor é o de vender tudo o que foi produzido ao máximo preço possível.

- **Relacionamentos cooperativos puros**

- Caracterizam-se por emergirem de processos de desenvolvimento mais ou menos longos no tempo, que envolvem normalmente a criação de vínculos entre comprador e fornecedor. Estes vínculos podem ser sociais, de serviço, técnicos ou económicos. Neste tipo de relacionamentos o ênfase é colocado, não tanto em transacções discretas de produtos, mas na geração de benefícios mútuos em termos de receitas acrescidas e/ou redução dos custos totais. O foco das transacções não está portanto no preço e existe receptividade a avaliar questões como a natureza da oferta, a redefinição da divisão do trabalho entre as partes ou alterações de processos de produção, etc. Nestes relacionamentos, as empresas não exploram o lançar dos

concorrentes contra os outros. O relacionamento é considerado como um investimento e são esquecidos um pouco os ganhos de curto prazo. Para Anderson e Narus (2004) e Easton e Araujo (2001) nestes relacionamentos é comum surgirem adaptações específicas efectuadas pelos parceiros de relação. Estas adaptações podem passar por modificações no processo de transacção, modificações no processo de entrega, modificações em produtos e serviços ou modificações em operações. Os autores apontam que o custo destas opções pode ser elevado, mas o investimento em recursos materiais específicos para a relação e processos sociais e humanos, serão investimentos premiados ao longo de um grande período de tempo.

Segundo Anderson e Narus (2004) uma empresa pode manter vários tipos de relacionamentos com um leque de clientes e/ou fornecedores de acordo com as estratégias adoptadas, mas quanto maior for o grau de responsabilidade, maiores serão as necessidades de comunicação e de conhecimento mútuo e o tempo de interacção entre as partes. A gama de relacionamentos pode também variar significativamente entre indústrias e um relacionamento visto como *cooperativo* numa indústria pode ser visto como *transaccional* à luz das práticas habituais noutra indústria.

Axelsson e Wynstra (2002) resumiram algumas das características dos dois tipos de abordagem, observáveis na tabela que se segue (tabela 1):

Tabela 1 – Abordagem transaccional e Abordagem relacional/cooperativa (Axelsson e Wynstra, 2002)

Abordagem transaccional	Abordagem relacional/cooperativa
-------------------------	----------------------------------

Muitas alternativas;	Uma ou poucas alternativas;
Cada acordo é um novo negócio e ninguém deve beneficiar de desempenhos passados;	O acordo é parte de um relacionamento e o relacionamento é parte de uma rede;
Explorar o potencial da competição;	Explorar o potencial da cooperação;
Curto prazo, relacionamentos distantes;	Longo prazo, elevadas exigências e desenvolvimento conjunto;
Renovação e eficiência/eficácia pela mudança de parceiros; escolha dos fornecedores mais eficientes em cada momento;	Renovação e eficiência/eficácia pela colaboração e “efeitos de equipa”; combinação de recursos e conhecimento;
Compra/venda de “produtos”;	Compra/venda de “competências”;
Orientação para a obtenção de preços competitivos para produtos bem especificados.	Orientação para reduções nos custos totais e criação de valor.

Fonte: Adaptado de Axelsson e Wynstra (2002, p. 214).

Como se pode verificar pela tabela acima apresentada, a composição de cada uma das abordagens é totalmente distinta. Na abordagem transaccional estamos perante uma atitude de negócios pontuais, em que cada negócio realizado é visto como um negócio individual, sem qualquer perspectiva futura. Em contraste na abordagem cooperativa, a atitude da empresa cliente é a de estabelecer relacionamento, explorar o potencial de cooperação, denota portanto uma atitude de relacionamento a longo prazo. Enquanto a abordagem transaccional se direcciona para a redução dos preços no negócio do momento a abordagem cooperativa direcciona-se para a redução de custos totais e acréscimo de valor.

2.2.2. Relacionamentos de Alto e Baixo Envolvimento

Relacionamentos de alto envolvimento estão associados a uma crescente dependência do fornecedor e alguma perda de autonomia para a empresa compradora, sendo também relações que exigem custos de investimento e manutenção (Ford et al, 2003). Estes relacionamentos correspondem ao que Axelsson e Wynstra (2002) designam por abordagem relacional. Relacionamentos de baixo envolvimento, são relações de curto prazo e são comuns em muitas empresas porque tornam possível a facilidade em mudar de um fornecedor para outro. Correspondendo ao que Axelsson e Wynstra (2002) designam por abordagem transaccional.

O Relacionamento com os fornecedores é parte integrante das operações de qualquer empresa. Melhorar os recursos e competências do fornecedor, exige o

desenvolvimento de um tipo de relacionamento de *alto envolvimento*. Os críticos também apontam para os riscos que estes relacionamentos podem implicar, tais como perda de segredos comerciais ou os custos de fecho deste tipo de relações. Todos os relacionamentos são caracterizados por uma mistura de conflito e de cooperação mas *alto-envolvimento* nas relações normalmente envolve mais conflitos do que num relacionamento de *baixo-envolvimento*. A principal característica da atmosfera em alto-envolvimento é, portanto, a ocorrência simultânea de conflito e cooperação (Ford et al. 2003).

Podemos fazer uma associação do tipo de relacionamento estabelecido ao tipo de envolvimento existente, ou seja, relacionamentos de alto envolvimento estão normalmente associados a relações do tipo cooperativo e baixo envolvimento a relações de âmbito mais transaccional.

Para Gadde e Snehota (2000) as relações de alto envolvimento implicam custos devido à necessidade de adaptação, coordenação e interacção. Aumentar o envolvimento geralmente significa um aumento substancial nos custos de manutenção do relacionamento e da oferta, mas pode por outro lado, conduzir a redução de alguns outros custos, como os de aquisições directas e custos de transacção. Fará sentido apostar num maior envolvimento no relacionamento se a relação entre benefícios e custos for proveitosa para o actor (Gadde e Snehota, 2000). No entanto, esta avaliação apresenta várias dificuldades, nomeadamente, a sua intangibilidade e o facto de ser uma combinação de outros recursos (Håkansson e Snehota, 1995).

Como dito anteriormente, as relações de curto prazo, que são características de relacionamentos de baixo envolvimento, são comuns em muitas empresas porque tornam possível a facilidade em mudar de um fornecedor para outro. Mas segundo Gadde e Snehota (2000) este tipo de relacionamentos, de baixo envolvimento, apesar de estarem associados a baixos custos podem ter outros custos ocultos nessas relações. Relacionamentos de baixo envolvimento podem por exemplo levar ao aumento dos custos de aquisição directa e despesas de transacção. Do lado do comprador, pode haver custos para a adaptação de recursos internos para se adequarem ao que os fornecedores têm para oferecer. Na ausência de uma estreita coordenação, o comprador poderá ser obrigado a fazer *stock* para minimizar possíveis riscos de atrasos nas entregas por exemplo. Além disso, a fim de assegurar a disponibilidade de fornecimentos, o cliente tende a manter relacionamentos com diversos fornecedores, resultando assim num aumento da oferta mas também dos custos.

Para Gadde e Snehota (2000) as empresas precisam tanto de relacionamentos de alto como de baixo envolvimento, em parte porque diferentes graus de envolvimento vão levar a diferentes custos e benefícios. Assim, Spekman et al. (1999) observaram que nem todos os fornecedores são tratados de igual forma, nem o devem ser.

Para estes autores a capacidade de lidar com vários tipos de relacionamentos em formas diferenciadas tem um profundo impacto sobre o desempenho de uma organização/negócio. Haverá momentos em que se torna necessário reduzir o grau de envolvimento. É bom portanto, que se consiga fazer esta gestão equilibrada dos relacionamentos, porque estes representam alguns dos activos mais importantes de uma empresa, devendo portanto, ser considerados e tratados com uma lógica semelhante à de outros tipos de investimentos.

Uma organização pode estar altamente envolvida com apenas um número restrito de fornecedores mas necessita de uma variedade de relações, cada uma providenciando benefícios distintos. A capacidade de cooperação numa variedade de relações em diversas formas tem um impacto profundo na performance de uma empresa/negócio.

Em particular tem havido uma tendência para ver as relações estreitas com fornecedores como a melhor solução para tirar proveito das relações com os mesmos. Mas este ponto de vista é frequentemente baseado em suposições confusas, simplificando de uma forma distorcida os problemas envolvidos e pode ser prejudicial para o negócio (Gadde e Snehota, 2000).

Outsourcing, parcerias com os fornecedores e redução do número base de fornecedores podem ser opções efectivas para uma estratégia de fornecimento, mas nem sempre são os únicos meios de que as empresas dispõem para fazer um bom uso dos fornecedores. Segundo estes autores é necessária uma visão mais equilibrada e subtil. É necessária uma abordagem mais diferenciada para que se tire o melhor proveito da relação com fornecedores.

O elemento mais crítico da estratégia de fornecimento é a capacidade de uma empresa em lidar com vários tipos de relações com fornecedores e fazer um bom uso dos fornecedores é uma tarefa complexa por pelo menos duas razões:

- A primeira é a de que as consequências económicas são difíceis avaliar. As relações críticas de fornecimento de uma empresa são por vezes complexas em termos da variedade de produtos e serviços fornecidos e pessoas envolvidas.

- A segunda é que as empresas podem exercer apenas um controlo limitado sobre os fornecedores, pois estes possuem a sua própria lógica de negócio nas relações com os seus clientes (Gadde e Snehota, 2000).

Segundo Gadde e Snehota (2000) as relações de comprador-fornecedor são interactivas e os problemas que surgem entre os fornecedores e os clientes são resolvidos em interacção. As empresas desenvolvem diferentes posturas nas relações com fornecedores, isto é, formas distintas de relacionar-se com cada um deles e nalgumas destas relações há contactos mais pessoais, ao passo que com outras é mantida uma distância relativa. Projectos de desenvolvimento de produtos em parceria são empreendidos com determinados fornecedores, enquanto outros são apenas típicos subcontratados dependendo das exigências dos clientes. Certos fornecedores entregam os produtos imediatamente, enquanto outros escoam a mercadoria de acordo com outro tipo de relações.

Na globalidade, parece ser justificável existirem diferentes tipos de relações com os fornecedores dentro da mesma empresa. No entanto, este facto faz com que soluções generalizadas sejam problemáticas de implementar e implica a necessidade de um conjunto de critérios de forma a alcançar-se um fio condutor na estratégia de fornecimento. Segundo os autores, este tipo de critério tem que ser baseado na lógica de negócio e ter em conta as consequências dos custos-benefícios das relações com os fornecedores.

Algumas relações com fornecedores são importantes pelo volume de negócios que representam, outras porque afectam o futuro da companhia, sendo fonte de desenvolvimento técnico e importantes para a qualidade e performance de um produto. O impacto da relação com um fornecedor em particular depende de como este se enquadra nas operações e estratégia da empresa compradora e de como a relação entre a empresa e outros fornecedores ou empresa cliente é afectada. Isto significa que o papel e valor de cada relação em particular não podem ser avaliados apenas a partir dos conteúdos dos produtos/serviços.

Várias soluções técnicas, comerciais e organizacionais na relação com um fornecedor, assim como a alteração no acordo em vigor, afectam em última instância os custos e benefícios de ambas as empresas. Algumas das consequências desta situação são bastante fáceis de previsão, medição e quantificação, outras são menos

óbvias, mais indirectas e mais difíceis de medição, mas não menos importantes (Gadde e Snehota, 2000).

Segundo os autores, de forma a desenvolver uma estratégia efectiva de fornecimento, as empresas necessitam de compreender as múltiplas consequências nas alterações destas relações. Esta aproximação faz com que seja necessário considerar os custos a inerentes a estas assim como aos benefícios que estas possam acrescentar.

A gama de categorias de custos e benefícios das relações com fornecedores são ilustradas no Quadro 1. Avaliar os benefícios das relações com fornecedores é uma tarefa mais complicada do que a de avaliar os custos, porque os benefícios demonstram menos clareza nas contas das empresas. Podem ser distinguidas dois tipos de categorias de benefícios de relações: benefícios de custo e benefícios de rendimento.

Por benefícios de custo entende-se poupanças em várias operações de custo que podem estar relacionadas com a colaboração com os fornecedores. Exemplo disso poderá ser a união de esforços no desenvolvimento de produtos e operações de logística integrada. Estes tipos de benefícios são difíceis de medir e mesmo de identificar devido a interdependências entre os vários tipos de custos e benefícios.

No que respeita aos Benefícios de rendimento, estes representam as consequências económicas das relações com fornecedores que estão ligadas às receitas do balanço financeiro. Os benefícios de rendimento aumentam quando a solução na relação aumenta os rendimentos da empresa compradora. Este tipo de benefício é extremamente difícil de avaliar, porque está frequentemente ligado a melhorias na qualidade ou performance que afecta a competitividade do cliente (Gadde e Snehota, 2000).

Quadro 1 - Consequências económicas das relações com fornecedores (Gadde & Snehota, 2000)

Custos de relação	Benefícios de relação
Custos directos de aquisição	Benefícios de custo
Custos directos de transacção	Benefícios de rendimento
Custos de lidar com o relacionamento	

Fonte: Gadde & Snehota (2000, pág. 308)

Verificou-se que as relações de alto envolvimento estão associadas a ligações do tipo relacional, enquanto baixo envolvimento está associado a relacionamentos de âmbito transaccional. Conclui-se ainda que alto-envolvimento nas relações normalmente envolve mais conflitos do que um relacionamento de baixo-envolvimento. E que faz sentido apostar num maior envolvimento no relacionamento se a relação entre benefícios e custos for proveitosa. Mas essa avaliação apresenta várias dificuldades, nomeadamente, a sua intangibilidade. Os relacionamentos de baixo envolvimento são comuns em muitas empresas porque tornam possível a facilidade em mudar de um fornecedor para outro, mas apesar de estarem associados a baixos custos podem ter também outros custos ocultos nessas relações.

Concluiu-se que as empresas precisam tanto de relacionamentos de alto como de baixo envolvimento, em parte porque diferentes graus de envolvimento vão levar a diferentes custos e benefícios. Avaliar benefícios é no entanto uma tarefa mais complicada do que a de avaliar os custos, porque os benefícios demonstram menos clareza nas contas das empresas. Como representado no quadro acima, existem dois tipos de categorias de benefícios de relações: benefícios de custo e benefícios de rendimento.

Os benefícios de custo são mais fáceis de medir, porque representam poupanças em várias operações de custo que podem estar relacionadas com a colaboração com os fornecedores. Enquanto os de rendimento estão ligados a melhorias na qualidade ou performance que afecta a competitividade do cliente, que é naturalmente mais difícil de medir.

Para Gadde e Snehota (2000) a maior parte das empresas fazem uso de uma variedade de relações com fornecedores, caracterizada por diferentes graus de envolvimento.

O grau de envolvimento existente entre empresas clientes e fornecedoras levanta o interesse em compreender a relação entre esse nível de envolvimento e o volume de negócios existente. Analisa-se de seguida esta temática.

2.2.3. Envolvimento e o volume de negócios

Gadde e Snehota (2000) entendem que normalmente se associa que se deve adoptar uma postura de parceira, isto é, uma aproximação de alto envolvimento, nos casos de relações de fornecedores com grandes volumes de negócios e que por outro lado, as relações com baixo volume de negócios são geridas de forma mais eficaz com uma aproximação de baixo envolvimento e possivelmente por adoptarem uma base de curto prazo. No entanto, estas recomendações tendem a simplificar demasiado o problema e não conduzem a tirar o melhor proveito das relações com fornecedores. De forma a explorar melhor esta relação entre o grau de envolvimento e a importância da relação com o fornecedor do ponto de vista monetário, consideram-se as soluções ilustradas na Fig. 2.

A literatura sugere que um envolvimento alto é desejável em relações de elevados volumes de negócio (A). É também recomendado que um baixo envolvimento possa ser praticado em relações com um volume de negócios mais reduzido (D). Também é indicado que (B) e (C) são combinações menos apropriadas para a postura e volume do negócio.

Os autores são da opinião de que ambos (B) e (C) são alternativas viáveis numa estratégia de fornecimento de uma empresa.

Uma empresa compradora pode também lidar apenas com um número limitado de relações de alto envolvimento porque estes requerem recursos intensivos. Por este motivo o consumidor encara a escolha de qual das suas relações principais deverá ser do tipo (A) e quais as que devem ser tratadas de outra forma.

Baixo envolvimento com um fornecedor principal (C) é apropriado quando os ganhos potenciais de envolvimento adicionais sejam limitados, situação que acontece com frequência onde o produto e soluções são standardizados e quando ao fornecedor falta a motivação para uma relação de envolvimento elevado.

Portanto, a perspectiva dos autores contrasta com o que é geralmente assumido (alto volume-alto envolvimento e baixo volume-baixo-envolvimento). Como demonstrado, os autores não são desta opinião pois, na sua perspectiva, pode haver alto envolvimento e baixo volume, bem como, baixo envolvimento e alto volume.

Figura 2 - Grau de envolvimento/relacionamento e o volume de negócios com o Fornecedor (Gadde e Snehota, 2000)

Posture of relationship	Volume of business with the supplier	
	Major	Minor
High involvement	A	B
Low involvement	C	D

Fonte: Gadde e Snehota (2000, pág. 311)

Constatou-se que são os relacionamentos mais *cooperativos* os que permitem uma maior disponibilidade para exploração conjunta de novas hipóteses de geração de benefícios para ambas as partes, numa lógica de longo prazo. Nessa medida é importante compreender de que forma se podem desenvolver estes relacionamentos cooperativos, o que será abordado no ponto seguinte.

2.3. Desenvolvimento dos Relacionamentos como episódios de troca e como fase de desenvolvimento

Para as empresas, os relacionamentos constituem um dos mais importantes activos na medida em que permitem o acesso a recursos de outras organizações e podem permitir o desenvolvimento de novos recursos. De entre os vários tipos de relacionamentos, são os mais *cooperativos* os que permitem uma maior disponibilidade para exploração conjunta de novas hipóteses de geração de benefícios para ambas as partes, numa lógica de longo prazo. É importante compreender de que forma se podem desenvolver estes relacionamentos cooperativos.

Neste sentido recorreu-se a duas perspectivas existentes na literatura: o desenvolvimento de relacionamentos como séries de episódios de troca e o modelo de Ford (1980).

O desenvolvimento dos relacionamentos pode ser visto como envolvendo a gestão de séries de episódios de troca entre duas empresas ao longo do tempo (Anderson, 1995; Anderson e Narus, 2004; Wilson, 1995). O desenvolvimento de um relacionamento cooperativo inicia-se com a selecção do parceiro, que pode surgir de um conjunto de relacionamentos (transaccionais) existentes.

A necessidade de tornar o relacionamento mais cooperativo pode surgir de um episódio que pode ser, por exemplo, o surgimento de um problema nas operações do cliente que chama a atenção a ambas as partes para essa necessidade. No momento seguinte a este problema as duas partes podem actuar de forma conjunta iniciando-se uma fase de desenvolvimento do relacionamento.

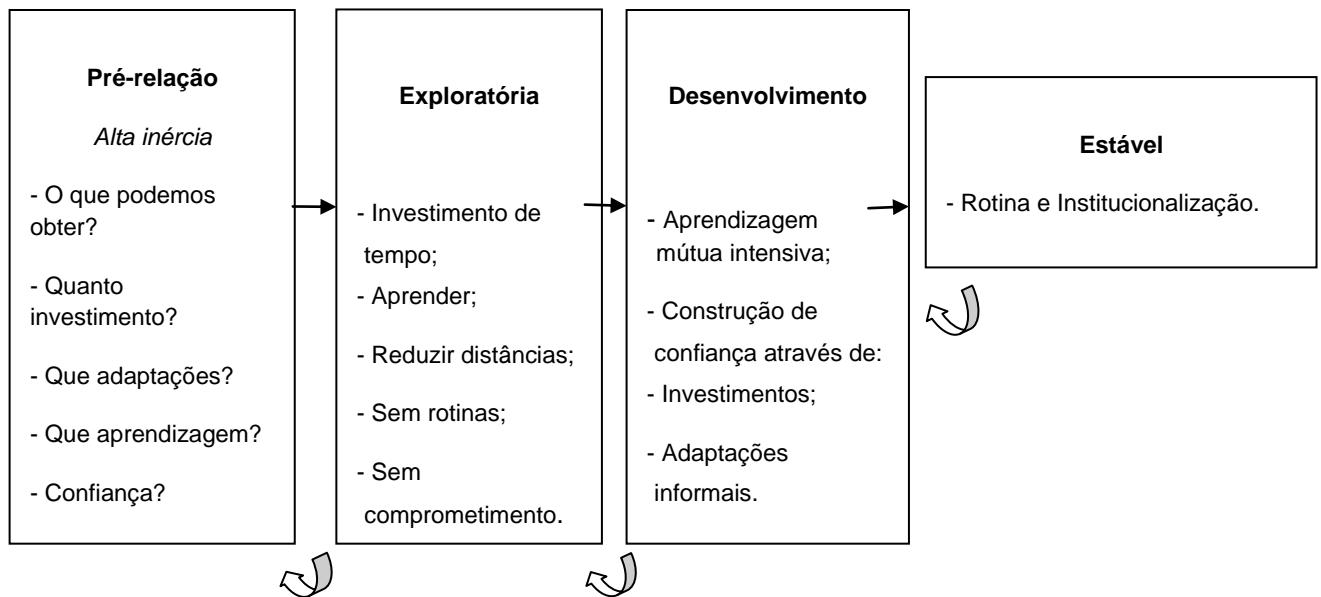
Inicialmente existe uma definição da natureza do relacionamento e ao fim de um certo período existe lugar à avaliação dos resultados face às expectativas iniciais. Esta avaliação pode ter em consideração as percepções de cada uma das partes sobre os resultados que poderiam obter noutros relacionamentos. Efectuada a avaliação pode optar-se por manter o relacionamento, aprofundá-lo, ou terminá-lo.

A manutenção do relacionamento passa pela renovação dos episódios de troca existentes, tais como a manutenção de acordos ou práticas e esse mesmo relacionamento pode ser aprofundado pela ampliação da sua escala e/ou âmbito, podendo ser aumentadas as trocas existentes ou despoletados episódios de troca simultâneos em outras áreas funcionais distintas e com diferentes períodos de início e fim. Desta forma, a complexidade do relacionamento pode aumentar particularmente em termos de coordenação.

Existe no entanto, sempre algum grau de incerteza em relação ao futuro dos relacionamentos, uma vez que a existência de um relacionamento depende das duas partes envolvidas, e em qualquer momento se uma delas decidir terminar as trocas leva o relacionamento à dissolução. O desenvolvimento futuro dos relacionamentos depende dos interesses de cada uma das partes e/ou dos seus requisitos e estes podem mudar ao longo do tempo de forma mais ou menos inesperada.

Ford (1980) desenvolveu um modelo que representa o processo de desenvolvimento dos relacionamentos através de várias fases cuja evolução não é pré-determinada, que se apresenta representado abaixo na Fig.1. Tal como antes referido, a gestão dos relacionamentos está sempre dependente de ambas as partes envolvidas e estas, ao experimentarem diferentes circunstâncias ao longo do tempo, podem alterar as suas finalidades e expectativas (Ford, 1980; Ford, 1998).

Fig. 1 - Modelo de desenvolvimento de relacionamentos



Fonte: Adaptado de Ford et al. (1998, p. 29)

A Fase de **Pré-Relação** apresenta usualmente um grande grau de inércia. A procura de novos fornecedores e a sua avaliação é geralmente um processo exigente em recursos pelo que a avaliação detalhada de um fornecedor ocorre geralmente em poucas situações. Uma destas situações é a de quando um problema inesperado surge na entrega ou uso de bem ou serviço. Nestas circunstâncias, um novo fornecedor pode ser avaliado caso ofereça um produto ou serviço melhor com um preço inferior. Ainda que esta situação ocorra, pode existir alguma incerteza quanto às aptidões desse fornecedor e a preferência do comprador recair no fornecedor corrente. Problemas inesperados numa oferta, a adopção de uma nova política de compras, ou uma mudança de requisitos, podem também criar oportunidades para que outros fornecedores sejam considerados. Independentemente dos motivos, as empresas nestas circunstâncias podem ter que dar resposta a algumas questões, como por exemplo, que tipo de adaptações serão necessárias ou que benefícios podem ser gerados para ambas as partes.

Na Fase **Exploratória**, o comprador e fornecedor envolvem-se num processo negocial sobre a possível transacção. Nesta fase, a necessidade de aprendizagem mútua pode ser elevada. Normalmente estes investimentos, que necessitam de tempo, tendem a ocorrer num contexto de incerteza quanto aos benefícios futuros do relacionamento e esta incerteza é evidente sobretudo quando comparada com a previsibilidade que

pode existir noutros relacionamentos. A incerteza quanto à fiabilidade e grau de comprometimento do parceiro com o desenvolvimento futuro do relacionamento pode também existir, como exemplo, um fornecedor pode pensar que está a ser usado pelo comprador como forma de colocar pressão adicional sobre outros fornecedores. Nestas circunstâncias é fundamental que cada uma das partes actue no sentido de convencer a outra de que está inteiramente empenhada no desenvolvimento do relacionamento. Neste sentido e como se trata ainda de uma fase dominada por negociações, os investimentos em tempo como visitas a unidades de produção e certo tipo de práticas como o fornecimento de amostras ou a realização de uma pequena encomenda, podem ajudar a reduzir a distância entre as partes e ser importantes para demonstrar comprometimento na relação.

A Fase de **Desenvolvimento** é atingida quando os negócios entre as duas empresas crescem em volume ou o seu âmbito é ampliado. No caso de relacionamentos recentes isto pode traduzir-se, por exemplo, no estabelecimento de contratos com maior duração ou na ampliação da oferta. Nesta fase, a aprendizagem mútua contribui para a redução das incertezas das partes relativamente às suas intenções e aptidões. Durante esta fase, o grau de confiança tenderá a basear-se mais nas acções do que em promessas, isto significa que as adaptações podem ser críticas para demonstrar o comprometimento da empresa no desenvolvimento do relacionamento, sobretudo se forem informais. Em contraste com as adaptações formais, que constituem exigências de contratos cujo cumprimento é esperado, as informais tendem a ser um indicador mais forte do comprometimento com o relacionamento. Por exemplo, o fornecedor pode alterar a concepção de um produto para lidar com necessidades específicas de um cliente, ou o cliente aceitar um aumento de preço por parte do fornecedor, resultante de dificuldades inesperadas na produção de um bem. Mas apesar de em ambos os casos, essas adaptações envolverem custos adicionais para uma das partes, mas as mesmas são aceites numa lógica de aprofundamento do relacionamento.

A Fase de **Estabilidade** é caracterizada, como o próprio nome indica, pela existência de uma certa estabilidade na aprendizagem mútua, confiança e comprometimento com o relacionamento. Nesta fase existe regularidade nas transacções e podem existir rotinas inter-organizacionais ou procedimentos estandardizados e normas de conduta. Isto significa que a incerteza relativamente a cada parte é baixa, traduzindo-se em menores custos com a gestão do relacionamento. Contudo, nesta fase também podem surgir problemas. As rotinas podem deixar de ser questionadas e a institucionalização do relacionamento pode traduzir-se em custos desnecessários associados à presença

de desajustamentos entre os requisitos de uma ou ambas as empresas. A título de exemplo, o padrão de entregas de um fornecedor pode manter-se apesar de já não corresponder aos requisitos de redução de níveis de *stock* do cliente, prejudicando-o face aos seus próprios concorrentes.

Em qualquer das fases do modelo de Ford (1998), o relacionamento pode ser interrompido ou regredir. Por exemplo, se ocorrer uma mudança de requisitos de uma ou ambas as partes e existir falta de comprometimento, o relacionamento deixa de satisfazer. Nesse momento uma empresa pode entrar numa fase de Pré-Relacionamento com outra empresa ou o relacionamento pode passar à fase de Desenvolvimento se uma das partes estiver disposta a responder aos novos requisitos. Também a experiência noutros relacionamentos pode conduzir a uma reavaliação do relacionamento existente com uma empresa e em alguns casos, esta comparação reforça o interesse no relacionamento e noutros pode apontar para a necessidade de o dar como terminado ou profundamente alterado.

Pode assumir-se que são usuais períodos de desenvolvimento e de estabilidade ao longo do tempo nos relacionamentos duradouros. Deve no entanto notar-se que não é possível garantir que o grau de confiança e comprometimento das partes no âmbito de um relacionamento evolua de forma positiva ao longo do tempo. A incerteza quanto ao futuro está sempre presente e as partes podem diferir nas suas aptidões para gerir relacionamentos e nas suas perspectivas relativamente à importância do relacionamento.

Das perspectivas existentes na literatura sobre o desenvolvimento de relacionamentos pode retirar-se o seguinte a título de resumo:

- A existência de um relacionamento e a sua evolução depende das duas partes envolvidas e das suas próprias aptidões para a gestão de relacionamentos sendo condicionada pela natureza dos episódios que possam ocorrer, pela actuação das partes perante os mesmos e da avaliação final desses momentos.
- Para além dos episódios e mudanças que possam ocorrer no âmbito da relação entre duas empresas, também a experiência obtida com relacionamentos paralelos com outras empresas pode condicionar a evolução do relacionamento em curso.

- O desenvolvimento dos relacionamentos pode passar pela manutenção, evolução/aprofundamento (ou deslocação num sentido mais cooperativo), regressão ou até término.

Uma vez que toda esta temática até aqui abordada está totalmente relacionada com a função compras, de seguida efectua-se uma análise ao tipo de orientações de compras possíveis de adoptar pelas empresas clientes.

2.4. Relacionamentos com Fornecedores

2.4.1. Filosofias ou Orientações de Compras

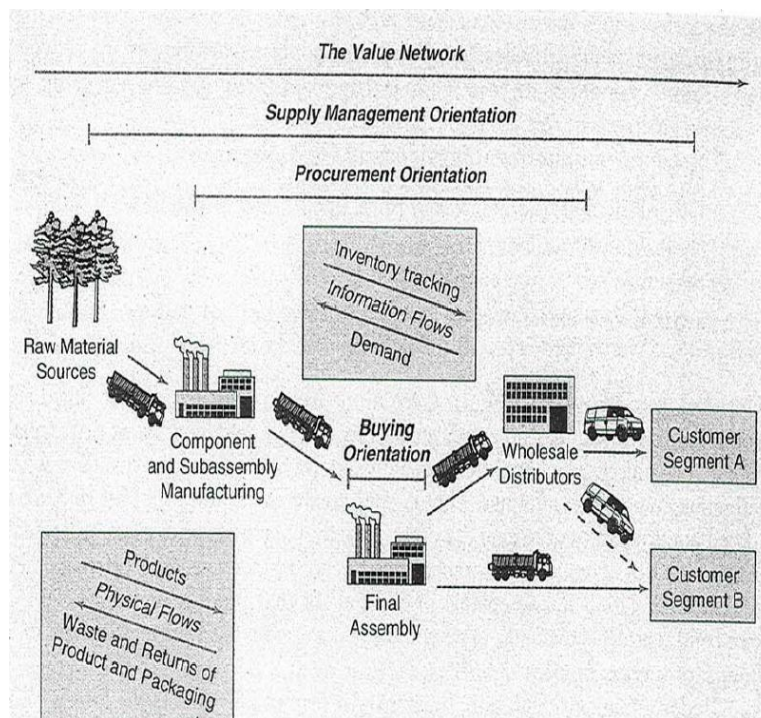
Grande parte das receitas das empresas são para pagar os bens e serviços que adquirem a fornecedores. Devido a este facto as empresas vêem cada vez mais a compra como um meio de melhorar a sua rentabilidade. Os fornecedores por sua vez têm um papel muito importante no sentido de tentar compreender as empresas como clientes, e procurar que a sua oferta represente acréscimo de valor à oferta da empresa cliente por forma a aumentar a possibilidade de serem seleccionados.

Por orientação de compras entende-se a filosofia geral que orienta os gestores na tomada de decisões relacionadas com as compras e a delinear o seu domínio e extensão de influência. Axelsson e Wynstra (2000) salientam que a postura correcta de uma organização para a gestão das suas compras não deve ser uma mera gestão de processos de compras mas sim uma gestão contínua do relacionamento com os seus fornecedores.

Segundo Anderson e Narus (2004) nem todas as empresas clientes partilham a mesma orientação de compras e na prática, as empresas adoptam uma das três orientações de compras abaixo representadas na Fig. 3: Buying Orientation, Procurement Orientation e Supply Management Orientation.

A Figura ilustra as orientações de compras da perspectiva de uma empresa cliente e um fabricante de montagem final. Os ícones e as setas representam a rede de valor, ou o conjunto de organizações que executam alguns processos de negócios visando criar valor económico, técnico, de serviço e benefícios sociais.

Figura 3 - Orientações de compras e a rede de valor



Fonte: Anderson e Narus (2004). Adaptado de um gráfico pelo professor Sunil Chopra, j. I. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

De seguida clarifica-se o que se entende por cada um dos três tipos de orientação de compras (Anderson e Narus (2004)).

Buying Orientation

Um cliente que siga este tipo de orientação tende a concentrar-se exclusivamente na minimização do preço pago numa determinada transacção. As principais finalidades

neste tipo de orientação são: obter o melhor negócio em termos de preço, qualidade e disponibilidade por parte dos fornecedores; aumentar o poder sobre os fornecedores; evitar riscos sempre que possível.

O comprador procura portanto fornecedores potenciais para a melhor combinação de preço, qualidade e disponibilidade. O comprador trata a qualidade e a disponibilidade como dados de qualificação ao avaliar as ofertas recebidas mas não são factores suficientes para efectuar a sua escolha. Inicialmente, os compradores usam o preço como o qualificador principal para essa escolha.

Utilizam a chamada faixa de preço, como apoio para a sua análise aos preços apresentados por parte dos fornecedores, sendo que, uma faixa de preço representa o intervalo de preços aceitáveis em torno do preço médio pago por um produto ou serviço. Em muitas indústrias, a faixa de preço é de $\pm 3\%$ desta média. Sob a orientação da compra, a empresa cliente normalmente selecciona o fornecedor com o menor preço.

Poder-se-á então fazer associação deste tipo de orientação de compras ao tipo de relacionamento existente, que neste caso será de natureza Transaccional.

Procurement Orientation

Neste tipo de orientação, o gestor esforça-se para reduzir os custos totais associados à utilização de um produto ou serviço. Segundo os autores a buying orientation ainda permanece nos mercados como a mais predominante, progressivamente os clientes começam a adaptar o seu pensamento e a mudar a forma de actuar.

As principais formas de actuação neste tipo de orientação são: aumentar a qualidade; redução do custo total; e cooperação com os fornecedores.

As empresas que adoptam este tipo de orientação estão preocupadas em produzir ofertas de alta qualidade para os seus clientes. Estas empresas definem a qualidade em termos operacionais como conformidade com as especificações que resultam em um produto que atende às expectativas dos clientes. Desta forma, quem compra com esta orientação, pode medir a qualidade da oferta de um fornecedor, comparando as suas especificações às necessidades da empresa.

Os gestores de compras percebem que devem trabalhar em estreita colaboração com outras áreas funcionais para definir melhor as necessidades dos produtos e serviços da empresa e para coordenar a aquisição e o fluxo desses produtos e serviços em toda a organização. Através de relações de cooperação com os fornecedores, os gestores da empresa cliente tentam expandir a fatia de valor para ambas as empresas. Isto requer uma nova forma de negociação, uma vez que este processo implica identificar interesses comuns e metas, trocar informações e minimizar as diferenças entre as partes procurando soluções criativas que atendam aos objectivos de ambos.

Supply Management Orientation

As empresas migram para este tipo de orientação quando os gestores percebem que o destino da sua organização está intrinsecamente ligado a outras empresas. Nesta orientação um gestor pretende obter o máximo de benefícios relativos aos custos e preços de uma oferta.

Trata-se da integração e coordenação das compras com outras funções dentro da organização, bem como com outras empresas na rede de valor, tais como clientes, clientes dos clientes, revendedores, fornecedores e fornecedores dos fornecedores.

Este tipo de orientação tem quatro princípios fundamentais: concentrar todos os esforços da empresa em oferecer valor aos utilizadores finais; concentrar os recursos da empresa num conjunto de competências essenciais e estrategicamente terceirizar todas as outras actividades; construir uma rede de abastecimento que conclui com eficiência os processos de negócios necessários; e sustentar relações de alto envolvimento com as empresas fornecedoras dessa cadeia.

Os defensores deste tipo de orientação têm como objectivo primário fornecer com eficiência o maior valor possível para os utilizadores finais. Direcção os resultados de avaliação do valor para seu próprio grupo de desenvolvimento de produtos e serviços e principais fornecedores, sugerindo alterações nas respectivas ofertas.

A título de análise e fazendo uma associação entre o tipo de orientação de compras adoptado e o tipo de relacionamento e grau de envolvimento existente poder-se-á

concluir que *Procurement* e *Supply Management Orientation* implicam relacionamentos de alto envolvimento com os fornecedores, com um tipo de relacionamento de âmbito mais cooperativo. Enquanto a *Buying Orientation* está mais associada a relacionamentos de baixo envolvimento e do tipo transaccional.

Depois de efectuada a análise aos tipos de relacionamentos, grau de envolvimento e o seu relacionamento com o volume de negócio, e abordada a temática dos tipos de orientações de compras, pretende-se, por fim, perceber de que forma diferentes tipos de relacionamentos suportam diferentes sistemas de valor, e o papel dos fornecedores nesses sistemas. Para tal, de seguida efectua-se uma abordagem à avaliação do valor potencial dos fornecedores.

2.4.2. Sistemas de Valor: avaliação do valor potencial dos fornecedores

De seguida apresenta-se uma tipologia de caracterização de sistemas de valor efectuando uma análise baseada na Fig. 4 apresentada abaixo. Na extremidade esquerda do espectro, a produção de valor não apresenta necessidade de qualquer adaptação por parte dos actores principais, ou criação de novos recursos. A produção deste tipo de valor rotulado de **"core-value"** visa a máxima eficiência em termos de recursos e tecnologia.

Os produtos e serviços oferecidos por um fornecedor têm no mercado substitutos aproximados, oferecidos por fornecedores concorrentes. Por outras palavras, há pelo menos algum tipo de mercado para a produção de "core value".

Na terminologia da teoria de troca social, isso significa que o cliente tem a possibilidade de comparação baseado no mercado, e também uma ideia baseada na experiência dos potenciais ganhos e custos relativos. Por outras palavras, os benefícios relativos e custos de procura de fornecedor alternativo podem ser adequadamente avaliados dentro de uma margem de risco aceitável. De facto, a maior parte dos ganhos significantes como as funções de lucro, volume e salvaguarda são realizáveis dentro destes limites do espectro.

O centro do espectro descreve **"value-adding"** como valor de produção relacional. A ideia chave é a de que através de investimentos mútuos e adaptações, um fornecedor e um cliente podem criar um novo produto e desenvolver soluções que são mais efectivas que as existentes ou que melhoram a eficiência das relações de fornecedores-compradores. Como tal, este desenvolvimento de relação específica cria novos valores "acrescentados" em termos de soluções disponíveis.

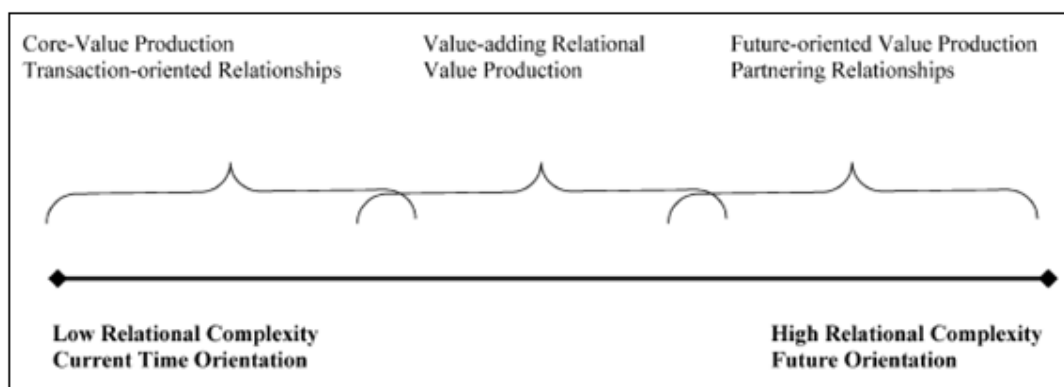
Por exemplo se um fornecedor é capaz de se adaptar aos processos do cliente e mesmo melhorá-los, os custos de operação da relação serão reduzidos. A efectividade do cliente pode ser melhorada através da customização, através da oferta de soluções totais ou através da oferta de novas características nos produtos.

Quando o valor acrescentado oferecido pelo fornecedor é mais recente, não existem níveis de comparação estabelecidos ou alternativas claras para facilitar as avaliações iniciais do potencial dos fornecedores, como no caso do core value.

Value-adding acontece no entanto de uma forma fomentada no que diz respeito a relações relativamente estáveis, que possibilitam a formação de estimativas razoáveis do seu valor funcional e económico por parte dos actores. Quanto mais transparentes estas inovações fomentadas forem, mais cedo serão repetidas e transformadas em “core values” esperados.

O espectro mais à direita designado de “**future oriented**” lida com inovações radicais que são realizadas no futuro. O valor deste tipo de solução é muito difícil de avaliar com antecedência de forma precisa, uma vez que depende da evolução do campo em questão, ou de vários campos, e da sociedade. Qualquer grande inovação radical, como um engenho de combustão, o microprocessador e a internet, validam esta ideia. O alto risco associado com os futuros valores de produção é parcialmente compensado pelo enorme rendimento a ser acumulado.

Fig. 4 - Espectro do valor relacional (Moller e Torronen, 2003).



Fonte: Moller e Torronen (2003, pág. 113).

Como se pode verificar no quadro acima o “core value production” aponta para uma orientação transaccional ao nível do relacionamento, que denota portanto relacionamentos de complexidade relacional baixa, enquanto “future oriented value production” aponta para um relacionamento de parceria e por isso associado a relações de alta complexidade.

Poder-se-á portanto, estabelecer uma associação entre “core value production” e relacionamentos transaccionais e entre “future oriented value production” e os relacionamentos cooperativos.

Resumindo, apenas a produção de “core value” pode ser prevista em termos de custos e benefícios. Quanto mais nos movemos da esquerda para a direita, mais problemática se torna a avaliação do potencial de produção de valor por parte do fornecedor. Este tipo de avaliação depende de diversos factores. Estes incluem a radicalidade das potenciais inovações ou inovações alvo, se as inovações se ajustam com o sistema existente ou se necessita de inovações vindas de sistema auxiliares, se pode ser gerido e conduzido por apenas alguns actores ou se requer uma maior rede de conexões, e o quão fiável são as relações entre os actores chave.

2.5. Síntese e Propósito do estudo

A compreensão da prática de Gestão dos relacionamentos e o seu desenvolvimento é um fenómeno que mereceu o estudo de diversos autores. Assim, neste estudo tentou-se compreender os tipos de relacionamentos que se podem gerar entre clientes e fornecedores. E, segundo Anderson e Narus (1991; 2004), podem existir diversas gamas de relacionamentos que podem variar num *continuum* entre os puramente transaccionais e os puramente cooperativos.

Analisar as fases de desenvolvimento dos relacionamentos foi outro dos temas de interesse, e verificou-se na literatura que os relacionamentos podem manter-se, evoluir/aprofundar (deslocarem-se num sentido mais cooperativo), regredirem, ou terminarem. E nesse sentido,

David Ford (1980) desenvolveu um modelo que representa o processo de desenvolvimento dos relacionamentos através de várias fases cuja evolução não é pré-determinada.

E por sua vez, analisar as fases de desenvolvimento de relacionamentos, leva a querer perceber quais os graus de envolvimento possíveis nos relacionamentos, e retira-se da literatura que podem ser de alto ou de baixo envolvimento. Para Ford (2003) alto-envolvimento nas relações, normalmente envolvem mais conflitos do que num relacionamento de baixo-envolvimento. Gadde e Snehota (2000) indicam que a maior parte das empresas fazem uso de uma variedade de relações com fornecedores, caracterizada por diferentes graus de envolvimento. Tentou-se perceber se haveria uma relação entre o grau de envolvimento e o volume de negócios e da literatura retira-se que normalmente uma aproximação de alto envolvimento, é apropriada nos casos de relações de fornecedores com grandes volumes de negócios. E que por outro lado, as relações com baixo volume de negócios são geridas de forma mais eficaz com uma aproximação de baixo. No entanto, verifica-se que este método não conduz a tirar o melhor proveito das relações com fornecedores. E os autores demonstram que não são desta opinião pois, pode portanto haver alto envolvimento e baixo volume, bem como, baixo envolvimento e alto volume.

Gadde e Snehota (2000) afirmam que as empresas precisam tanto de relacionamentos de alto como de baixo envolvimento, em parte porque diferentes graus de envolvimento vão levar a diferentes custos e benefícios.

Avaliar os benefícios do relacionamento com um fornecedor é uma tarefa mais complicada do que a de avaliar os custos, porque os benefícios demonstram menos clareza nas contas das empresas. Os dois tipos de categorias de benefícios de relações indicados na literatura pelos autores são: benefícios de custo e benefícios de rendimento

Com as formas de relacionamento abordadas, pretendeu-se explorar o papel da orientação de compras a adoptar, e Anderson e Narus (2004) apontam para 3 tipos de orientações possíveis: *Buying Orientation*; *Procurement Orientation* e *Supply Management Orientation*. Podendo fazer-se associação das mesmas ao tipo de relacionamento e grau de envolvimento existente. Sendo que, *Procurement Orientation* e *Supply Management Orientation* são orientações associadas a relacionamentos do tipo cooperativo e com um grau de alto envolvimento. E *Buying Orientation* associa-se ao tipo de relacionamento transaccional com um baixo grau de envolvimento.

Por fim, tentou-se perceber de que forma os relacionamentos poderão ser geradores de valor, é outro tema relevante e verificou-se que autores se debruçaram já sobre o tema, tentando fazer uma avaliação ao valor potencial dos fornecedores.

Percebeu-se através da literatura que a produção do tipo de valor rotulado de "core-value" visa a máxima eficiência em termos de recursos e tecnologia. Outro tipo é o designado de "value-adding", em que a ideia chave é a de que através de investimentos mútuos e adaptações, um fornecedor e um cliente podem criar um novo produto e processar soluções que são mais efectivas que as que já existem em campo, ou que melhoram a eficiência das relações de fornecedores-compradores. Como tal, este desenvolvimento de relação específica cria novos valores "acrescentados" em termos de soluções disponíveis. E que "future oriented" lida com inovações radicais que são realizadas no futuro (Moller e Torronen, 2003).

Definição das Questões de pesquisa:

A compreensão da prática de Gestão dos relacionamentos e o seu desenvolvimento é um fenómeno que mereceu o estudo de diversos autores. Assim, neste estudo tentou-se compreender os tipos de relacionamentos que se podem gerar entre clientes e fornecedores, como se poderá fazer essa gestão, analisar as fases de desenvolvimento desses relacionamentos, perceber como se podem avaliar os benefícios das relações com os fornecedores, explorar o papel da orientação de compras e por fim, perceber de que forma os relacionamentos poderão ser geradores de valor. Verificou-se que vários autores se debruçaram já sobre estes temas, permitindo assim o desenvolvimento do estudo em causa.

Deste modo, pretende-se através da análise de uma empresa e dos seus relacionamentos, avaliar o seguinte:

- 1) Que tipos de relacionamentos estabelecem com os seus fornecedores - Transaccionais ou Colaborativos?
- 2) Como se desenvolvem os relacionamentos com os fornecedores?
- 3) Como efectuam a selecção dos seus fornecedores?
- 4) Que tipos de orientações de compras adoptam?
- 5) Avaliar o potencial de produção de valor por parte dos fornecedores.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1. Estudo de Casos

Este projecto é de natureza exploratória e qualitativa, e adoptou-se o método de estudo de casos, dadas as características do objecto de estudo e tendo em conta o propósito da tese que é o estudo de relacionamentos com fornecedores, percebendo que tipos de relacionamentos se podem estabelecer com os fornecedores, como se desenvolvem, os tipos de orientações de compras que podem existir e analisar o potencial de produção de valor por parte dos fornecedores.

Esta opção pode ser mais facilmente entendida se for explicitado o que se entende por estudo de casos. Para Yin (1994) o estudo de casos é uma estratégia de pesquisa abrangente e empírica de um fenómeno contemporâneo inserido nalgum contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. A metodologia do estudo de casos está aberta à utilização de teoria ou conceitos, que guiem o estudo e a análise de dados. Isso permite que o pesquisador tenha oportunidades de ter uma visão holística do objecto de pesquisa, visto que são estudados diferentes aspectos, relacionando-os e observando-os dentro do contexto.

3.2. Recolha e Análise de Dados

Foram estudados dois casos (dois departamentos que funcionam quase como empresas independentes), dentro de uma mesma Organização.

A Empresa em análise actua (designando a área de uma forma mais abrangente) na área da construção, mais especificamente, na área dos isolamentos e impermeabilizações, mas abrangendo outras áreas de actuação como é o caso da área de ambiente, energia, engenharia, revestimentos, etc... Tem portanto, diversos departamentos (6), cada um com um propósito de actuação no mercado.

Foram portanto seleccionados os departamentos X-Materiais e X-Engenharia. Esta selecção teve por base o facto de o responsável das compras da empresa pertencer ao departamento de Materiais e o departamento de Engenharia foi seleccionado em contraste com o anterior pela particularidade dos trabalhos que desenvolve.

Os procedimentos de recolha e análise de dados não surgem isolados mas sim relacionados com outros momentos e procedimentos. Para Glaser e Strauss (1967) existe uma inter-relação entre a recolha, análise de dados e desenvolvimento da teoria. Para estes autores, o investigador deve partir de uma área de estudo sem um quadro teórico prévio e permitir que a teoria emerja dos dados. Vaughan (1992) pensa no entanto que o investigador ao iniciar uma pesquisa parte sempre com um conjunto de noções pré-definidas acumuladas e que provêm do seu trabalho, da literatura, da sua experiência pessoal ou de outros.

O processo de recolha de dados foi efectuado em simultâneo com a análise. Yin (1994) apontou seis possíveis fontes para a recolha de dados: documentos, registos em arquivo, entrevistas, observações directas, observações participadas e artefactos físicos.

O estudo foi conduzido com o recurso a entrevistas, observação directa e acesso a documentos da empresa. A utilização de relatos verbais permitiu aceder a uma variedade de informação que, segundo Ackroyd e Hughes (1992) é impossível reunir por outros meios. Visto pretender-se estudar os relacionamentos e o seu desenvolvimento, procurou-se saber junto dos informantes como se fazem as escolhas de fornecedores dentro do seu departamento e como gerem essas escolhas e relacionamentos. Pretendeu-se entender também, quais as percepções dos mesmos em relação ao tema de investigação.

Neste sentido, as entrevistas efectuadas tiveram uma natureza pouco estruturada. Foram realizadas a cada um dos Directores gerais da cada Departamento em estudo (dois departamentos de uma empresa com seis departamentos), com a duração de aproximadamente uma hora. Cada entrevista foi gravada e posteriormente analisada, o que levou a que algumas citações pela sua importância de conteúdo tivessem sido transcritas. Depois da primeira entrevista os informantes foram de novo entrevistados, de forma a esclarecer alguns aspectos merecedores de aprofundamento, que nas suas respostas à primeira entrevista não haviam ficado clarificados. O mesmo procedimento voltou a acontecer após as segundas entrevistas, tendo levado na totalidade a três momentos de entrevista. Também ao longo do desenvolvimento do estudo, surgiram outras questões, que poderiam ser levantadas aos dois departamentos em análise, e que não estavam previstas no guião inicial, questões essas que foram então colocadas e passaram a fazer parte integrante do estudo.

As pessoas escolhidas/informantes são quem mais conhecimentos têm acerca do tema em estudo no seu departamento e como responsáveis máximos de cada área de negócio em estudo, faria todo o sentido serem os mesmos a dar resposta às questões.

A selecção desses departamentos/áreas de negócio teve por base o facto de o responsável das compras da empresa pertencer ao departamento de Materiais e o departamento de Engenharia foi seleccionado em contraste com o anterior pela particularidade dos trabalhos que desenvolve.

O guião utilizado (anexo 1) tem por objectivo dar resposta às questões fundamentais no âmbito da tese e manter a discussão dentro dos objectivos de investigação. Esse guião sofreu alterações à medida que o estudo foi decorrendo, servindo apenas de guião orientativo, devido à necessidade de à posterior investigar mais aprofundadamente outras questões não levantadas inicialmente.

Ackroyd e Hughes (1992) apontaram as entrevistas pouco estruturadas como particularmente úteis quando as matérias a cobrir são subtis e são necessárias respostas longas e detalhadas para compreender as matérias envolvidas. Todos os acontecimentos que ocorrem na entrevista são significativos para a avaliação do conjunto de problemas que possam surgir e o processo que esse encontro desencadeia, a construção dos dados (Romanelli, 1998).

Os dados recolhidos foram confrontados num processo interactivo, entre o obtido nas entrevistas e a documentação da empresa. Um pouco á semelhança da metodologia da *grounded theory* de Strauss e Corbin (1994).

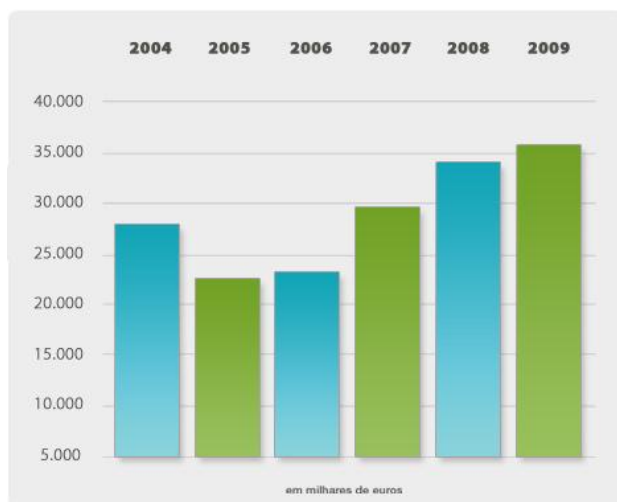
CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Alguns dados da Empresa

A empresa X, S.A. iniciou a sua actividade em Lisboa no ano de 1970, onde se localiza a sede, na área de sistemas de impermeabilização. Ao longo dos anos foi diversificando a sua actividade, estando hoje, organizada por centros de competência com estruturas organizacionais próprias e independentes, dedicada a seis áreas de negócio: Coberturas & Fachadas; Engenharia; Materiais; Revestimentos; Ambiente e Energia.

A empresa tem pouco mais de 200 trabalhadores, distribuídos pela sede, em Lisboa, e pela sua delegações no Porto, Coimbra, Algarve, Ilha da Madeira e Madrid (Espanha). A empresa em Espanha continua bastante activa, quer directamente, quer através de empresas subsidiárias.

O volume de negócios em 2009 (na totalidade das áreas) ultrapassou os 35 milhões de euros e a sua evolução ao longo do tempo pode ser vista na figura seguinte:



Indicadores Financeiros

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Rentabilidade dos capitais próprios	10,62%	3,38%	8,67%	5,58%	5,87%	23,59%
Rentabilidade das vendas	3,46%	1,04%	2,88%	2,24%	2,47%	6,42%
Autonomia financeira	49,98%	49,37%	45,70%	49,41%	51,41%	48,55%

Os anos de 2005 a 2008 foram um pouco inconstantes no que respeita aos indicadores de Rentabilidade das Vendas e Rentabilidade dos capitais próprios. No entanto, em 2009 voltam a restabelecer-se.

4.2. CASO 1 – O Departamento “X Materiais”

O Departamento X Materiais efectua revenda de material a todo o tipo de clientes, desde grandes a pequenos e médios empreiteiros, particulares, revendedores e aplicadores.

Com uma rede própria de distribuição (carros próprios), em quatro pontos do País (Porto, Coimbra, Lisboa e Algarve) oferece aos vários sectores da construção civil e

obras públicas, a possibilidade de ter, em qualquer ponto do País e num espaço de tempo reduzido, uma ampla gama de produtos dentro das seguintes áreas: Drenagens, Isolamentos, Impermeabilizações, Solar, Revestimentos e soluções de cobertura, Acústica e outros.

Dando como exemplo alguns dos produtos comercializados: Lã de Rocha e de Vidro, Telas betuminosas, Poliestireno Expandido e Extrudido, Painéis Solares, Tubos de drenagem, Geotêxteis, Mantas drenantes, Clarabóias, Emulsões betuminosas, Argamassas, Material acústico etc...

A X Materiais disponibiliza aos seus clientes um atendimento personalizado e um serviço pós-venda com aconselhamento técnico especializado, através dos gestores de clientes que tem em todo o País. Actualmente têm na rua 11 gestores de clientes, cada um com uma zona de actuação atribuída.

O 1º ano de facturação deste departamento foi em 1999 e actualmente conta com um valor de facturação anual médio de 10 milhões de euros.

Os seus principais fornecedores são a Dow, a Imperialum e a Danosa. Os últimos dois, Imperialum e Danosa, além de fornecedores são também concorrentes da X Materiais na área da distribuição mas não vendem directamente nas obras (que é um mercado de grande importância para a X Materiais).

Função Compras

Junto do informante tentou-se compreender qual a estrutura do departamento de compras dentro do seu departamento ou da empresa na sua generalidade e concluiu-se que não há um departamento de compras propriamente dito e identificado. Há uma pessoa responsável pela negociação com fornecedores, que pertence a um dos departamentos da empresa. Que é precisamente este informante, o director da X Materiais. Sendo que, o Administrador da empresa actua também, mas pontualmente nas negociações com fornecedores.

A X Materiais actua como distribuidor (revendedor) e o responsável das compras (Director da X Materiais) negocea tudo o que está relacionado com materiais que o seu departamento comercializa e actua como negociador de preços para materiais que são depois usados na execução de obras por outros departamentos da empresa mãe.

No entanto, esta pessoa pela função que lhe é inerente de director geral de departamento demonstra ter pouco tempo para o correcto desempenho desta função. Assim, foi esclarecido que “...estamos numa fase de transição, para começar uma nova pessoa a fazer este trabalho.” Clarificando, a pessoa que irá dar continuidade a esse trabalho é colaboradora deste mesmo departamento, sendo a coordenadora da equipa de orçamentação da X Materiais. Verifica-se a título crítico que continua a não existir um departamento de compras propriamente dito numa empresa com uma dimensão considerável como é o caso da empresa em estudo. Ou seja, quem desempenha a função de compras (negociação, selecção e gestão do relacionamento com fornecedores), desempenha também outras funções.

Esclarecendo um pouco mais a forma de funcionamento das compras na empresa, todos os directores de departamento podem comprar ou mandar comprar produtos para as suas obras, mas apenas produtos que não tenham sido negociados por este departamento (X Materiais). Todos os preços negociados com fornecedores constam de tabelas de preço de custo internas, disponibilizadas internamente a todos os colaboradores. Assim, todos os departamentos têm de comprar com base nessas condições definidas (quer de preço, quer de fornecedor).

No entanto a X Materiais não negoceia todos os produtos que entram na empresa, pois há departamentos que têm uma especificidade de trabalhos que não permite que seja este departamento a fazê-lo. Nesses caso, será o departamento em causa a falar directamente com determinados fornecedores.

Portanto, a título de resumo, a X Materiais, negoceia tudo o que está relacionado com o seu negócio, e posteriormente, se algum outro departamento da empresa necessitar comprar um produto que coincida com algum que já esteja negociado, tem a vida facilitada, pois já tem um preço negociado e um fornecedor estabelecido. No entanto, todos os outros Departamentos podem comprar os materiais que entenderem às empresas que entenderem desde que os mesmos, considerando características iguais não sejam mais caros do que aqueles que a X Materiais conseguiu negociar.

No entanto, o informante diz ser necessário algum cuidado com a possibilidade de comprar a outro fornecedor a um preço mais baixo, porque *“já aconteceu no passado departamentos de prestação de serviços, terem adquirido material mais barato, mas depois o material não tinha as características semelhantes, e isso trouxe-nos problemas ao nível das obras.”*

Confrontando o director do departamento (informante) acerca da possibilidade de existência de um departamento de compras transversal a toda a empresa que tratasse da negociação com os fornecedores, a escolha dos mesmos, e efectuassem nesse departamento todas as compras ao mercado que fossem necessárias para as obras, o mesmo demonstrou-se bastante receptivo a essa forma de funcionamento, uma vez que permitiria uma melhor gestão dos negócios e com certeza se compraria muito melhor. *“Na minha opinião faz todo o sentido que se vá nessa direcção. Porque dessa forma, podemos ganhar na eficiência. Teríamos mais informação e poderíamos tratá-la de forma diferente.”*

“Actualmente acontece por exemplo em produtos que não estão negociados no sistema, na delegação do Porto alguém comprar o produto A 5€ e o mesmo produto ser comprado em Coimbra por 4 € mas ninguém sabe, ou ninguém controla esta questão. Acontece até na mesma zona do país, comprar-se o mesmo produto a fornecedores distintos”. “Existir um departamento de compras, permitiria registar essas questões de outra forma e trabalhar com maior controle sob a forma como as pessoas fazem as compras. Era profissionalizar essa função. Permitiria até implementar estratégias de compra, uma maior rapidez, etc.”

Se tentarmos definir o grau de centralização das compras deste departamento em concreto, pode afirmar-se que é bastante centralizado, pois só o director da X Materiais negocia preços para os produtos que comercializa no seu departamento. No entanto, se analisarmos a empresa no todo, está completamente descentralizado, pois cada área de negócio da empresa efectua negociação para alguns materiais.

De seguida apresenta-se em forma de quadro para uma melhor análise, o valor de compras anuais e os materiais adquiridos a cada um dos fornecedores acima referenciados.

Valor de compras anuais

Fornecedor	Valor
Dow	4 Milhões de euros
Imperialum	1 Milhão de euros
Danosa	2 Milhões de euros

Materiais adquiridos

Dow	Imperialum	Danosa
Material de isolamento térmico (poliestireno extrudido)	Materiais de impermeabilização (telas betuminosas, emulsões betuminosas e acessórios de impermeabilização).	Materiais de impermeabilização, drenagem e acústicos (telas betuminosas, mantas drenantes, isolamento acústico de paredes, tectos e pavimentos).

O relacionamento com estes fornecedores é de há muitos anos. Em média estes relacionamentos duram há 32 anos. A duração do relacionamento, a facturação anual e a frequência de compras aos principais fornecedores em estudo, é apresentada no quadro abaixo:

Fornecedor	Duração do relacionamento	Facturação anual	Frequência de compras
Dow	30 Anos	40%	2 X p/semana
Imperialum	30 Anos	10%	1 X p/ semana
Danosa	35 Anos	20%	1 X p/ semana

(Facturação anual: % em relação ao valor da facturação total)

Quanto à importância da X Materiais para cada fornecedor, concluiu-se o seguinte:

Para a Dow e para a Imperialum, a X-Materiais considera que em Portugal é o cliente mais importante para ambos os fornecedores. *“No caso da Dow, compramos 70% do que eles colocam no mercado Português.”* No caso da Imperialum, eles tinham outros dois clientes muito importantes, mas que abriram falência, como tal, sobrou a X Materiais, que lhes compra 500.000 m2 de telas por ano.

No caso da Danosa, entendem que em Portugal são o cliente mais importante e dos principais no seu universo de clientes. *“Continuamos a ter muito peso na carteira accional e internacional da Danosa, em Portugal somos seguramente o mais importante”.*

Tipos de relacionamento – Transaccional ou Colaborativo

Em termos dos Relacionamentos existentes com cada um dos principais fornecedores, procurou-se compreender se são de âmbito Transaccional ou Colaborativo. A avaliação efectuada pelo Director do Departamento é para os três fornecedores de um relacionamento do tipo colaborativo. Ao tentar perceber-se porquê, o mesmo entende ser Colaborativo/relacional em todos eles, porque tem um relacionamento pessoal com os responsáveis dessas empresas.

No caso dos restantes fornecedores com que trabalham, o informante indica que o tipo de relacionamento existente é mais transaccional nuns casos e mais colaborativo noutros. Menciona que a maior parte dos fornecedores são já de há muitos anos, e por isso também os relacionamentos terem já evoluído para o âmbito colaborativo. *“Trabalhando com alguns fornecedores há muitos anos, acabamos por estabelecer relações de afinidade e parceria. Ou seja, eles têm noção em que há alturas em que têm de fazer sacrifícios maiores do que fariam se tivéssemos uma relação meramente transaccional, e nós, também compreendemos que há alturas em que o mercado está complicado e acabamos por estar dispostos a comprar um pouco mais caro do que compraríamos noutro sítio, mas sabemos que isso será compensado pelo fornecedor nos esforços que também faz por nós. Há situações em que se criaram mesmo relações de amizade.”*

Os produtos da X Materiais são em grande parte “commodities”, o que normalmente leva a que os relacionamentos sejam mais superficiais, mas para o informante o preço não é o critério fundamental de decisão. *“Mesmo nas commodities com que trabalhamos, nós comercializamos as que têm maior notoriedade no mercado, e não é o factor preço que vem influenciar essa decisão, por exemplo, no caso do material que compramos à Dow (Poliestireno Extrudido), há outras marcas mais baratas no mercado, para o mesmo tipo de produto, mas adquirimos o mais caro, que é o da Dow, por opções estratégicas.”*

No entanto, isto não demonstra que estamos perante um relacionamento do tipo cooperativo. Na análise efectuada no capítulo 5, será clarificada esta questão.

O desenvolvimento de produtos à medida das necessidades do cliente, por exemplo já denota uma abordagem do tipo cooperativo, e essa situação já se verificou com o fornecedor Dow que já fabricou um material com uma espessura especial para uma obra em concreto.

Segundo o informante têm também alguns relacionamentos de âmbito transaccional, e fazem-no com produtos que não são estrategicamente importantes para a empresa, tipicamente materiais com pouco volume de compras. Em todos os outros, entendem que o relacionamento deve ser mais do que isso. Não é no entanto o que se verifica na prática, mas no capítulo 5 analisa-se em maior detalhe esta questão.

Procurou-se perceber também como actua este departamento no que diz respeito à mudança de fornecedores em geral. Foi explicado o seguinte:

1.º Efectuam um contacto ao fornecedor actual e pedem que acompanhe outras propostas da concorrência. Dão portanto, primazia aos fornecedores actuais.

2.º Se o preço for significativamente diferente e com material equivalente, mudam de fornecedor.

Note-se que a resposta dada quando se falou da forma de relacionamento foi de que era do tipo cooperativo/relacional. No entanto, por este método tão simplificado no que respeita à mudança de fornecedor, levanta a questão se de facto têm uma ligação do tipo relacional com os seus fornecedores. Procuraremos mais à frente comentar esta ambiguidade.

Seleção de Fornecedores

A entrevista abordou também a questão da escolha dos fornecedores, procurando compreender de que modo é feito essa selecção.

O Director do departamento, pessoa responsável pelas compras da empresa actualmente, deu continuidade aos relacionamentos já existentes quando entrou para a empresa, mas poderia claro tê-los trocado, se assim entendesse. Optou por mantê-los por questões estratégicas. *“...porque todos têm acompanhado as necessidades da empresa e do mercado, e porque têm uma boa relação qualidade/preço e não vendem onde nós vendemos.”* No entanto, na altura em que foram escolhidos foi porque eram os únicos nas áreas em que actuam. Assim sendo, uma vez que na altura eram os únicos e que o mercado sofreu já muitas alterações e diversas empresas trabalham e competem hoje nestas áreas, tentou-se saber então junto do informante quais os principais motivos para manter esses relacionamentos.

Com a Dow o relacionamento mantém-se porque sendo a marca mais cara no tipo de produto que lhes compram (poliestireno extrudido), isso permite-lhes alguma exclusividade, uma vez que a maior parte do mercado procura ter soluções mais económicas, por achar que é mais fácil vender. *“A Dow não joga numa política de preço, pelo contrário, eles posicionam-se com o valor mais caro do mercado. É uma marca de referência, é mais cara e isso permite-nos alguma exclusividade e ter menos concorrência a vender este material.”*

No caso da Imperialum, há uma continuidade do relacionamento pelo produto em si, que corresponde às exigências do mercado, pela flexibilidade nas entregas permitindo prazos de entrega curtos e menores custos logísticos sendo possível satisfazer os clientes fazendo pouco *stock*.

E por último, a Danosa porque permite à X Materiais uma grande diversidade da oferta, e como têm muitos produtos do fornecedor na gama, permite-lhes conciliação de cargas e por consequência o produto mais barato e uma logística facilitada.

Perspectiva genérica sobre os relacionamentos ao longo do tempo

Como verificado anteriormente, os relacionamentos com os três principais fornecedores (Dow, Imperialum e Danosa) são de há muitos anos. Com a Dow e Imperialum há um relacionamento de 30 anos e com a Danosa de 35 anos, o que pressupõe a existência de diversas experiências no relacionamento com os mesmos. Pretende-se então compreender como se têm desenvolvido estes relacionamentos ao longo dos anos, que situações positivas ou negativas podem ter sucedido durante esse tempo, no fundo pretende-se compreender possíveis oscilações nos relacionamentos existentes.

Com a Dow há 8 anos atrás ponderaram romper o relacionamento, porque o fornecedor não estava a conseguir responder às necessidades do mercado por falta de capacidade produtiva e estava por isso a condicionar a X Materiais e outros departamentos em termos de crescimento.

No caso da Imperialum, nunca romperam o relacionamento, mas têm grandes oscilações em termos de compras, dependendo daquilo que é a oferta de preços do fornecedor. Nas situações em que podem comprar melhor a outra empresa com quem tenham já um relacionamento equivalente ao que têm com a Imperialum, compram. Aí pesa o preço, mas se for um fornecedor desconhecido apesar de muito mais barato que possa ser, não compram. Isso não supera o relacionamento que já existe com o

fornecedor actual. Esta explicação vem tornar mais clara a questão falada anteriormente quanto á forma de mudança de fornecedor, em que não estava perfeitamente claro o tipo de relacionamento tido com os fornecedores tendo em conta que diziam ser relacional, mas também diziam efectuar a troca de fornecedor se tivessem outro com preço mais baixo e o actual não acompanhasse o preço do concorrente. Fica assim clarificado, que só fazem essa troca se for para outro fornecedor com quem já têm um relacionamento idêntico (de parceria/relacional).

O relacionamento com a Danosa, também tem sido de altos e baixos, devido a algumas posturas comerciais que no entender do informante não são as mais correctas, ou pelo menos, não são as mais satisfatórias para a X Materiais. *“...numa altura comprámos menos produtos, porque eles decidiram avançar directamente para o mercado português, abordando outros distribuidores, em vez de se manterem com a nossa empresa a representá-los. Se bem que na altura, nós só lhes comprávamos telas betuminosas e eventualmente tiveram algum receio de que deixássemos de lhes comprar material, e avançaram. Actualmente continuam a vender a outros distribuidores, e essa situação enfraqueceu a nossa aposta nos produtos deles. Actualmente compramos materiais noutro sítio se podermos, deixámos portanto de privilegiar a compra a este fornecedor.”*

As boas condições de compra que os três fornecedores apresentam e a forma como os relacionamentos se têm estabelecido, demonstra que apostam na X Materiais e nas pessoas que são os interlocutores destes relacionamentos. Isso reforça e fortalece o relacionamento existente. No entanto, a dissolução destes relacionamentos pode acontecer, depende das situações, podem ocorrer episódios de desgaste da relação levando ao seu término. *“A Danosa por exemplo cresce junto com o cliente, evolui, mas a Imperialum não, isso pode levar a que um dia o relacionamento tenha de terminar, por exemplo.”*

O informante explica que o mercado está cada vez mais exigente e a sofrer rápidas alterações, e os relacionamentos tendem a ser cada vez menos duradouros. Portanto, o término pode dar-se, dependendo das circunstâncias.

4.3. CASO 2 – O Departamento “X Engenharia”

A X Engenharia executa obras hidráulicas, subterrâneas (de impermeabilização) e revestimentos, tendo como áreas de actuação: impermeabilização; reabilitação e manutenção de obras hidráulicas nomeadamente, reservatórios de água, etas, etares, canais de rega, condutas, lagos, lagoas e piscinas; higienização e desinfectação de

depósitos de água potável; reforço de estruturas com fibras e laminados de carbono, elementos metálicos e outros; reabilitação de betão com argamassas especiais de base cimentosa e/ou epóxi e/ou betão projectado; reabilitação e reforço de alvenarias; injeções de caldas e resinas de base epóxi e poliuretano; impermeabilização de parques de estacionamento, varandas e coberturas, com técnicas não tradicionais de aplicação a frio ou projecção a quente (poliureias, poliuretanos e híbridos) ou onde a conveniência técnica e económica da junção de várias soluções se imponha; revestimentos contínuos em pavimentos, aplicados a frio e/ou quente, com ou sem pinturas associadas; impermeabilização e drenagem de obras subterrâneas nomeadamente de túneis e estações de metro, fundações de edifícios localizados acima e abaixo do nível freático, paredes enterradas, contenções executadas em paredes moldadas, paredes munique e outras; aplicação de mantas antivibráticas e juntas especiais em obras de Engenharia Civil; impermeabilização de bacias de contenção de reservatórios de combustível; e protecção passiva ao fogo em obras subterrâneas.

A X Engenharia colabora também com projectistas e donos de obra na determinação das soluções técnicas mais adaptadas a cada projecto, no domínio das actividades da sua competência.

O primeiro ano de facturação deste departamento foi em 1999, e actualmente apresenta em média uma facturação anual de 2.800.000€.

Na totalidade trabalha com aproximadamente 56 fornecedores de materiais e 54 fornecedores de meios de apoio (aluguer de andaimes e plataformas, aluguer de sanitários, aluguer de maquinas, contentores de resíduos, viaturas, fornecedores de ferramentas eléctricas e manuais, etc.). Os seus principais Fornecedores são três, e sobre os quais recai a maior parte deste estudo: Sika, Texsa e Mapei.

Função Compras

Junto do informante tentou-se compreender qual a estrutura do departamento de compras na sua área de negócio ou na empresa na sua generalidade e concluiu-se que não há um departamento de compras propriamente dito.

No que respeita à definição dos preços, os mesmos são definidos em fase de orçamentação. Fazem portanto uma pesquisa de mercado, independentemente dos preços já negociados pela X Materiais, sendo que 50% das obras que orçamentam são muito específicas, é necessário depois tentar baixar os preços na fase de orçamentação. E mesmo já na fase de obra, voltam por vezes a tentar negociar.

Em termos de funcionamento deste departamento, o director de produção, o técnico de obra e o técnico administrativo de produção são as pessoas que podem negociar, sendo que, em alguns casos, poderá haver a intervenção do director do departamento.

O técnico administrativo de produção por fim, com uma obra ganha, executa as compras necessárias aos fornecedores, com base nos preços negociados para aquela obra.

A X Engenharia compra portanto materiais para uso nas obras que executam, e abastece-se de materiais através de armazém e *stock* próprio.

Confrontando o director do departamento (informante) acerca da possibilidade de existência de um departamento de compras transversal a toda a empresa que tratasse da negociação com os fornecedores, a escolha dos mesmos, e efectuassem nesse departamento todas as compras ao mercado que fossem necessárias para as obras, o mesmo indicou não fazer qualquer sentido, devido à especificidade da sua área de negócio. *“A Engenharia trabalha com produtos muito específicos e são obras que exigem conhecimento técnico que nem quem anda nas obras todos os dias sabe discutir quanto mais um responsável por compras que estaria sempre fixado na questão preço. Todavia, isto não quer dizer que para certos materiais isso não faça sentido. Acho excelente ter preços negociados para as membranas betuminosas, PVC, preços especiais para produtos específicos, como é o caso da Sika e Mapei.”* Estes produtos com preços negociados a que se refere o informante são resultado do trabalho desenvolvido pelo director da X Materiais. *“Mas para compras específicas claramente tem de ser o técnico a comprar e a envolver quem vende.”*

Se tentarmos definir o grau de centralização das compras deste departamento, é muito baixo, pois há materiais em que se baseiam nos preços negociados pela X Materiais, mas há outros em que vão sempre pedir melhor preço ao fornecedor.

De seguida apresenta-se em forma de quadro para uma melhor análise, a duração dos relacionamentos, o valor de compras anuais e os materiais adquiridos a cada um dos fornecedores acima indicados.

Duração dos relacionamentos

Principais Fornecedores	Duração de relacionamento
--------------------------------	----------------------------------

Sika	15 Anos
Texsa	4 Anos
Mapei	4 Anos

(Os principais fornecedores - considerando o último ano)

O relacionamento com estes fornecedores é de alguns anos como se pode verificar no quadro acima, sendo o mais duradouro o relacionamento mantido com a Sika. Em média estes relacionamentos duram há 8 anos.

Valor de compras anuais

Fornecedor	Valor de compras anuais
Sika	35%
Texsa	15%
Mapei	20%
Outros	30%

(Efectuam 1.400.000€ de compras anuais, dividindo-se em % da forma acima indicada.)

Materiais adquiridos

Sika	Mapei	Texsa
Membranas de PVC para impermeabilização de túneis e fundações	Membranas de PVC para impermeabilização de túneis e fundações	Membranas de PVC para impermeabilização de túneis e fundações
Argamassas cimentícias de impermeabilização para reservatórios	Argamassas cimentícias de impermeabilização para reservatórios	
Mástiques de poliuretano e hidro – expansivos	Caldas de injeção	
Juntas especiais – Combiflex	Argamassas e revestimento final para execução do sistema Mapterm (isolamento térmico)	
Argamassas de reparação estrutural	Argamassas de reparação estrutural	
Pontualmente materiais de revestimentos de pavimento	Pontualmente materiais de revestimentos de pavimento	
Resinas epoxi e outras	Resinas epóxi e outras	

Tintas de base acrílica e epoxi	Adjuvantes para betão projectado
Materiais de reforço estrutural (fibras de carbono)	

Como se pode verificar pelo quadro acima, há materiais em que os fornecedores em questão competem entre si, como é o caso das resinas epóxi, materiais de revestimentos de pavimento, argamassas de reparação estrutural, argamassas cimentícias de impermeabilização para reservatórios e membranas de PVC para impermeabilização de túneis e fundações.

Os materiais adquiridos a estes fornecedores, tanto podem ficar em *stock* até irem para alguma obra, como poderão ir directo do fornecedor para a obra sem passar pelo armazém. Por exemplo, nas obras de túneis o material vai habitualmente para obra com a excepção de quando a obra é na Madeira, porque nesses casos o material passa pela delegação/armazém de Camarate (sede da empresa) até ir para o transitário, mas nos restantes casos os materiais vão directamente para a obra, pelo menos os de maior volume. Os produtos de consumo reduzido, habitualmente são fornecidos para o armazém e daí é que saem para as diversas obras.

Em termos de frequência de aquisição de materiais a cada um dos principais fornecedores, é difícil determinar pois, varia muito de obra para obra e depende sempre do trabalho que estão a executar. Este departamento trabalha por projectos em contraste com a X Materiais que funciona como distribuidor. Mais fácil é identificar a frequência de consumo/aplicação desses materiais em obra, que é diária. *“Em obras pequenas, compramos tudo junto, em obras grandes, a compra é faseada à medida da obra e portanto é difícil determinar essa frequência. No entanto, posso dizer com precisão que em termos de consumo dos materiais desses fornecedores, consumimos diariamente materiais de qualquer um deles.”*

Quanto à importância da X Engenharia para cada fornecedor, concluiu-se o seguinte:

A Sika reconhece-lhes competência e vê a X Engenharia como um bom cliente enquanto parceiro e bom pagador. O informante afirma que a Sika percebe que a X Engenharia é uma entidade credora de conhecimento técnico para desenvolver determinados trabalhos, por exemplo reservatórios, túneis, impermeabilizações líquidas, que representam trabalhos específicos. Inclusivamente, a Sika quando contactada por clientes com problemas nas áreas mencionadas recomenda ao cliente a X Engenharia.

No caso da Texsa, o informante entende que têm muita importância para este fornecedor, uma vez que foram eles que permitiram à Texsa crescer no mercado. *“Fomos nós que lançámos este fornecedor nas obras de túneis, portanto, temos bastante importância para eles. A Texsa vendia materiais apenas para coberturas e mostrava interesse em vender também para obras de túneis, mas havia mais concorrentes com preços mais baratos que eles, no entanto, como mostravam tanto interesse, negociámos até chegarem a um preço que era para nós competitivo e começámos a tentar que nas obras que orçamentássemos, os materiais deles fossem aprovados. Nós, com o conhecimento que temos da área, poderíamos melhor do que eles mesmo, explicar aos donos de obra as mais-valias dos produtos”* Depois de várias acções feitas junto dos donos de obra, conseguiram que os produtos da Texsa fossem aceites e começaram então a vender material para túneis. *“Se as coisas não tivessem seguido este rumo, muito provavelmente ainda hoje não estariam a trabalhar este mercado.”* Este fornecedor, também reconhece a X Engenharia como bom pagador.

Relativamente à Mapei entendem ser um cliente muito importante tecnicamente, o informante esclarece *“porque sabem que nos metem um produto na mão e que iremos aplicá-lo bem, portanto, sabem que a X Engenharia não compromete a imagem dos seus produtos.”* Mais uma vez, este fornecedor também os reconhece enquanto bons pagadores.

Tipos de relacionamento – Transaccional ou Colaborativo

Em termos dos Relacionamentos existentes com cada um dos principais fornecedores, procurou-se compreender se são de âmbito Transaccional ou Colaborativo. O Director do Departamento (informante) entende que com qualquer um dos três fornecedores em estudo, a relação é claramente de parceria, entende-se portanto, que seja colaborativo. Verifica-se que não poderia ser de outra forma, tendo em conta a especificidade dos seus trabalhos e o mesmo esclarece *“Existe todo o tipo de relacionamento, depende muito da obra e das características específicas da mesma. Mas na maior parte é colaborativo, com espírito de parceria e também de cooperação. As necessidades que temos perante cada um deles é que são diferentes, há por exemplo, maior necessidade de colocar mais questões técnicas à Sika e à Mapei, e podemos dizer que temos dos dois alguma dificuldade em obter respostas rápidas, da Sika, por exemplo, posso dizer que esperava mais.”* Verifica-se que há aqui um potencial de desenvolvimento do relacionamento, mas que não tem acontecido.

“Muitas vezes somos confrontados com a necessidade de propor soluções, ou de analisar soluções novas propostas pela Sika e em ambas as situações pode ocorrer a necessidade de esclarecimentos específicos ou gerais que têm que ser prestados pela Sika, de modo a podermos progredir com a solução sem problemas técnicos ou condicionalismos orçamentais.”

“E perante as dificuldades mencionadas procuro falar com os vendedores, mas muitas vezes temos que ir aos departamentos técnicos porque os vendedores não são capazes de dar resposta. As respostas do departamento técnico são sempre mais eficazes e credoras de confiança. Mas muitas vezes tenho que ser eu a impor-me para que haja uma resposta em tempo útil. Em relação à Sika, recorro muitas vezes a uma pessoa em concreto porque sinto que é a pessoa mais habilitada para responder e se não sabe procura arranjar solução em tempo útil, ainda que algumas vezes possam existir atrasos.”

“Os fornecedores perante o meu descontentamento e os meus argumentos e pela credibilidade pessoal que tenho, procuram ser mais diligentes efectivamente.”

Com os restantes fornecedores, exceptuando os três em estudo, o tipo de relacionamento depende do tipo de obra ou projecto, mas continua a verificar-se que com todos eles acabam por ter um relacionamento de âmbito cooperativo/relacional, porque esta área não permite grandes riscos em termos de mudança de fornecedor ou solução. De forma a esclarecer e aprofundar esta questão, o informante diz *“...muitas vezes impera o preço, em muitas obras sabemos que temos que obter um bom preço, mas na verdade sabemos que não podemos trocar de produtos, pela insegurança que isso podia representar para a garantia que temos de prestar sobre os trabalhos efectuados. A Engenharia na maioria das suas obras não pode deixar de ir com produtos que mereçam credibilidade ou quando desconhecidos, essa credibilidade tem de ser aportada pelo fabricante e pela relação que temos com ele. Não apostamos em produtos de modo cego, apenas por razões de preço.”*

Algo que quando existente nos relacionamentos nos dá sinais de relações de parceria e cooperação, é a existência de desenvolvimentos de soluções à medida das necessidades do cliente, por parte dos fornecedores. Procurou-se identificar situações destas neste caso, e foram verificadas. *“Por exemplo para o Túnel do Marão a Texsa vai fabricar geotêxtil com as medidas que eu vou impor. A Sika muitas vezes confirma-me se um determinado material é ou não o adequado para um tipo de água a*

armazenar num determinado reservatório, após eu lhe apresentar a análise da água.”
São de facto exemplos de um trabalho conjunto.

Perspectiva genérica sobre os relacionamentos ao longo do tempo

Como verificado anteriormente, os relacionamentos com os três principais fornecedores (Sika, Mapei e Texsa) são de há alguns anos. Com Texsa e Mapei de 4 anos e com a Sika de 15 anos. O que pressupõe a existência de diversas experiências no relacionamento com os mesmos. Quanto ao desenvolvimento dos relacionamentos ao longo dos anos, em particular os aspectos mais marcantes, na perspectiva do informante, são os seguintes para cada relacionamento.

No que diz respeito à Sika, o relacionamento já teve altos e baixos, mas segundo o informante *“mais altos do que baixos.”* A X Engenharia foi representante exclusiva da Sika em geomembranas e membranas de PVC, situação que permitiu também a criação de laços fortes. Mas essa exclusividade terminou mais tarde, e com isso surgiram algumas situações menos boas mas que sempre foram ultrapassadas e que permitiu por sua vez o fortalecimento da relação, inclusivamente começaram a trabalhar com eles em novos produtos (para impermeabilização de reservatórios).

A entrevista abordou também a questão da escolha dos fornecedores, procurando compreender de que modo foi feita essa selecção.

Com a Mapei, foi mesmo este departamento que iniciou a relação, mas com a Sika por exemplo, já existia, colaboravam já com outros departamentos da empresa. *“Quem os escolheu foi o tempo, o relacionamento foi criado ao longo dos anos.”*

O relacionamento com a Texsa surge devido ao conhecimento/relacionamento pessoal com o Director de outro departamento da empresa que já lhes comprava material, para a sua área de negócio.

Com os fornecedores em estudo, verifica-se portanto, que os relacionamentos mantidos com todos eles sofreram oscilações ao longo do tempo.

Procurando compreender porque mantêm os relacionamentos com estes fornecedores, o Director do departamento mantém o relacionamento com estes fornecedores, porque são empresas conceituadas, com produtos de qualidade. *“Mesmo com algumas falhas ter relacionamento com outros, seria trabalhar com falhas bem piores.* Todos eles têm uma boa representatividade no mercado, portanto, não seria bom mudar.”

Mantém esses relacionamentos pelo reconhecimento das suas marcas no mercado; pela qualidade dos produtos, e por falta de alternativas credíveis. E se existissem

alternativas credíveis, só trocariam primeiro, pela qualidade no apoio técnico e depois por preço, pois a questão técnica nesta área, é muito mais importante que o preço.”

Comercialmente têm boas relações com estes fornecedores, mas nem sempre são acompanhados como gostariam a nível de preços. No momento actual as relações não são más, pelo contrário, mas também já foram mais fortes. Contudo é importante perceber o porquê, e o informante esclarece que *“nós próprios também nos dispersamos por outros fabricantes e isso influencia também de alguma forma a postura da SIKA perante a nossa empresa.”*

Com a Mapei, que é um dos fornecedores com que se relacionam há 4 anos, a relação tem vindo a crescer, sendo que esse relacionamento se mantém em três ou quatro produtos base. O apoio comercial da Mapei é considerado adequado. O mesmo não se passa em termos técnicos. Para o informante, o conhecimento técnico da sua empresa é frequentemente superior ao do próprio fornecedor. O volume de negócios ainda é baixo em termos relativos, sobretudo porque é um fornecedor recente mas também porque o aumento das compras a este fornecedor exigiria tempo para testar os produtos e promover junto dos clientes as novas soluções. E pelo que se verifica não há disponibilidade de tempo para tal. Seria necessário progredir com este fornecedor para uma fase no relacionamento designada de Exploratória, à luz do modelo de desenvolvimento de relacionamentos apresentado por Ford (1998), em que é necessário investimento de tempo. Nesta fase, a necessidade de aprendizagem mútua pode ser elevada e incluir a definição de especificações da oferta, o contexto de uso, a incerteza sobre o volume de transacções, entre outros.

No caso da Texsa o relacionamento tem sido segundo o informante, excelente, mas neste caso o relacionamento reduz-se a um produto, situação que é mais fácil de gerir. *“Com a Sika e com a Texsa houve desde início uma grande parceria e continua a existir em determinados projectos. Ao longo do tempo as relações sofreram algumas oscilações é certo, mas também foram reforçadas com o perceber por ambas as partes que trabalhar em conjunto era a melhor solução para ambos.”*

Verificando-se que existiu em alguns momentos enfraquecimento dos relacionamentos, procurou-se perceber os motivos para esse enfraquecimento e a justificação apresentada foi a de que os preços dos fornecedores se encontravam a um nível que os tornava pouco competitivos no mercado. Mas até nos momentos em que as relações sofreram algum tipo de enfraquecimento, acabaram por se manter estes relacionamentos *“...mas continuámos a trabalhar juntos porque a confiança no produto Sika é maior e eles têm uma boa rede comercial a ancorar os produtos aos projectos. Tentar fazer permutas é um tempo perdido e com essa postura de tentar mudar materiais SIKA estamos ainda a criar condições para não nos apoiarem em*

situações futuras. Por isto tem de haver uma gestão adequada a cada situação em particular.”

Relativamente à possibilidade de término dos relacionamentos com estes fornecedores, é sempre possível, mas segundo o informante não de forma profunda a não ser que algo muito grave possa ocorrer, por exemplo, quebra de acordos efectuados para algumas situações em concreto, aumento desajustado dos preços, problemas com materiais ou soluções, falta de apoio técnico e de responsabilização partilhada em obras que possam dar problemas por falta de acompanhamento do fabricante/fornecedor.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E CONCLUSÕES

Depois de apresentados os dois casos em estudo (X Materiais e X Engenharia) efectua-se de seguida uma análise aos dados obtidos junto dos informantes e respectivas conclusões tendo em conta o que foi verificado na revisão de literatura. A análise apresentada encontra-se dividida por temas para uma melhor compreensão de cada um dos assuntos abordados.

À luz dos casos em análise, conseguiu-se responder aos tipos de relacionamentos existentes entre os departamentos em estudo e os seus fornecedores, como se desenvolvem esses relacionamentos, o tipo de orientação de compras adoptado e como se posicionam no “espectro” de produção de valor. Portanto, através da revisão de literatura conseguiu-se responder a todas as questões de pesquisa e enquadrá-las na realidade dos casos em estudo.

5.1. Análise e Conclusões

Função Compras

O Director da X Materiais é quem há aproximadamente oito anos efectua as negociações de preços e escolha de fornecedores para toda a empresa e antes disso, quem efectuava esse trabalho era o Administrador da empresa. Entende-se assim,

que a empresa não tem um Departamento de compras propriamente dito, centralizado, não tem alguém que de forma transversal a toda a empresa execute esse trabalho. Quem desempenha essa função é um Director de uma das áreas de negócio, estando no momento a passar esta responsabilidade a outra pessoa deste mesmo departamento que também não executará apenas essa função.

Ao nível das compras, com o método existente, quando algum departamento da empresa necessita de um produto que já esteja negociado, basta basear-se nos valores já negociados para efectuar a sua orçamentação de obras. Não colocando de lado, no entanto, a possibilidade de renegociar directamente com o fornecedor, de modo a conseguir um preço especial para uma obra em concreto.

Da revisão de literatura retira-se que nos anos mais recentes tem sido dada bastante atenção à gestão dos relacionamentos com fornecedores, na medida em que, se reconhece que esta pode ser geradora de vantagem competitiva (Minahan, 1998), e que o departamento de compras tornou-se cada vez mais importante e estratégico dentro das Organizações. Pode ser colocado em causa que o facto de não existir nesta empresa um departamento de compras independente e transversal a toda a empresa, que apenas execute este trabalho de relacionamento com fornecedores de uma forma mais direccionada, possa estar de alguma forma a impedir a evolução da empresa e dos seus departamentos no que respeita à melhoria de resultados em matéria de compras e de relacionamento com os seus fornecedores.

Ter pessoas a desempenhar esta função, que executam outras funções, como é o caso, não permite trabalhar esta temática de forma a explorar todas as suas potencialidades, porque como indicado na revisão de literatura, hoje em dia, o desempenho da função de compra não é julgado exclusivamente pelos critérios de minimização de atrasos e redução de custos. Hoje, a compra é vista como uma função com um papel muito mais forte em que clientes e fornecedores têm que pesquisar e avaliar o potencial de ambos no relacionamento. Ambos têm de decidir sobre os seus objectivos e se estes podem ser alcançados em detrimento da outra parte ou em cooperação com ela. Empresas clientes e fornecedores enfrentam uma missão semelhante, ou seja, gerir a sua carteira de relacionamentos. E a forma como isto é feito actualmente na empresa, pode não ser de facto a melhor.

Tipos de Relacionamentos – Transaccional ou Colaborativo

Anderson e Narus (1991; 2004) sugerem que os relacionamentos entre um comprador e um fornecedor podem ser transaccionais ou cooperativos.

No que respeita aos tipos de relacionamentos existentes com os principais fornecedores da X Materiais: Dow, Danosa e Imperialum o director da X Materiais entende que tem relacionamentos do tipo cooperativo. E assim o entende porque tem relacionamentos pessoais com os directores das empresas fornecedoras mencionadas no estudo e por serem relacionamentos de muitos anos.

O mesmo se passa com a X Engenharia, que entende também ter com a Sika, Mapei e Texsa, relacionamentos do tipo Cooperativo. O director da X Engenharia define os tipos de relacionamentos tidos desta forma, porque a relação é claramente de parceria, visto ser uma área em que é necessário muito apoio técnico e partilha de opiniões técnicas para determinar as melhores soluções para cada tipo de obra.

A justificação dada pelo director da X Engenharia corresponde de facto ao tipo de abordagem em causa, mas a justificação dada pelo director da X Materiais não. Porque o conceito de relacionamento do tipo cooperativo é muito mais do que manter relacionamentos pessoais, ou ter relacionamentos de muitos anos. Nestes relacionamentos é comum surgirem adaptações específicas efectuadas pelos parceiros de relação por exemplo, segundo Easton e Araujo (2001), estas adaptações podem passar por modificações no processo de transacção, modificações no processo de entrega, modificações em produtos e serviços ou modificações em operações. Também Anderson e Narus (2004) clarificam que o foco das transacções neste tipo de relacionamento não está no preço, existe receptividade a avaliar questões como a natureza da oferta, a redefinição da divisão do trabalho entre as partes ou alterações de processos de produção, etc.

Situações de adaptação aconteceram já de facto no caso 2 (X Engenharia), portanto é comprovada a existência de um Relacionamento Cooperativo com os seus fornecedores. Já no caso da X Materiais, tendo em conta que se verificou que efectuem uma troca de fornecedor facilmente por preço com produto similar, mesmo que não o façam, não se poderá definir estes relacionamentos como Cooperativos.

Com os fornecedores da X Materiais em estudo, apenas com a Dow, poderemos colocar a hipótese de existência de um relacionamento cooperativo. Isto porque se verificou que a Dow já fabricou um material com uma espessura especial para uma obra em concreto, desenvolvendo portanto uma solução à medida das necessidades deste departamento. Este tipo de episódio denota de facto uma abordagem que pode estar inteiramente ligada ao âmbito relacional/cooperativo. Poder-se-á entender então que a X Materiais ao contrário do que entende o informante, não tem com todos

fornecedores em estudo uma abordagem cooperativa. Sendo que, apenas com a Dow se poderá assumir que existe um relacionamento deste tipo.

Há que não confundir a continuidade de um relacionamento com a sua natureza colaborativa, porque um relacionamento pode durar 20 anos e ser do tipo transaccional. O transaccional ou colaborativo tem pouco a ver com a complexidade ou envolvimento no relacionamento. Nem se pode associar o facto de ter relações pessoais com os directores dessas empresas, a ter por isso, relacionamentos do tipo cooperativo/relacional.

A X Materiais tem com a generalidade dos seus fornecedores relacionamentos de âmbito transaccional, e fazem-no com todos os produtos que não são estrategicamente importantes para empresa, materiais com pouco volume de compras. Mas entendem que nos produtos que têm um volume interessante e que são estrategicamente importantes para o negócio, o relacionamento deve ser mais do que isso. Mas não é o que se verifica na prática.

Por exemplo, quando se procurou perceber como actua este departamento no que diz respeito à mudança de fornecedores em geral. Foi explicado o seguinte:

- 1.º Efectuam um contacto ao fornecedor actual e pedem que acompanhe outras propostas da concorrência. Dão portanto, primazia aos fornecedores actuais.
- 2.º Se o preço for significativamente diferente e com material equivalente, mudam de fornecedor.

Este método sugere claramente que estamos perante uma orientação de compras do tipo “Buying Orientation” que nos sugerem Anderson e Narus (2004), pois um cliente que siga este tipo de orientação tende a concentrar-se exclusivamente na minimização do preço pago numa determinada transacção.

E trata-se portanto de uma Abordagem Transaccional, mas com o pormenor de existirem alguns laços pessoais entre as empresas. Para Anderson e Narus (2004) nestes relacionamentos, compradores e fornecedores têm como objectivo maximizar a utilidade de cada transacção no momento, sem ter em consideração projecções futuras.

A vertente Cooperativa verifica-se com maior clareza na X Engenharia, também pelo facto de ter necessidade de vínculos com os fornecedores nomeadamente por questões de carácter técnico. E de facto neste tipo de relacionamentos o ênfase é colocado, não tanto em transacções discretas de produtos, mas exactamente na geração de benefícios mútuos em termos de receitas acrescidas e/ou redução dos custos totais.

Segundo Ford et al (2003) melhorar os recursos e competências do fornecedor, exige o desenvolvimento de um tipo de relacionamento de *alto envolvimento*. Verificando-se exactamente isso, no caso da X- Engenharia.

Já no que respeita à X Materiais, indicam que efectuam a troca de fornecedor se o preço for significativamente diferente e com material equivalente, mas num relacionamento do tipo Cooperativo, o foco das transacções não está no preço e as partes estão receptivas a avaliarem questões como a natureza da oferta, a redefinição da divisão do trabalho entre as partes ou alterações de processos de produção, entrega ou uso da oferta. O relacionamento é considerado como um investimento e são esquecidos um pouco os ganhos de curto prazo, o que não parece ser feito neste departamento com todos os seus fornecedores. O preço acaba por ser um factor em muitos casos mais importante, o que leva a depreender que estamos perante alguns relacionamentos do tipo transaccionais e de baixo envolvimento.

A X Materiais indica que faria a troca de fornecedor se fosse para um outro produto equivalente, a um preço significativamente mais baixo, se o fornecedor actual não acompanhasse o valor e se a empresa concorrente fosse um fornecedor com quem já tivessem o mesmo tipo de relacionamento (parceria). Mas claro, esta postura apenas visa minimizar riscos nessa possível mudança, porque em nada está relacionada com o facto de ter relacionamentos cooperativos.

Como dito anteriormente na análise do caso 1 (X Materiais) nas situações em que podem comprar melhor a outra empresa com quem tenham já um relacionamento equivalente ao que têm com a Imperialum, comprem. Aí pesa o preço, mas se for um fornecedor desconhecido apesar de muito mais barato que possa ser, não comprem.

Portanto, mais uma vez reforça-se a ideia de que para os fornecedores em estudo da X Materiais, há claramente uma postura transaccional, excepto no caso da Dow.

O factor preço predomina, portanto nos relacionamentos da X Materiais ao passo que, a X Engenharia pela complexidade dos seus trabalhos, tem de olhar muito mais à qualidade dos produtos do que propriamente ao preço, acabando por estabelecer com todos os fornecedores, relacionamentos de maior parceria e maior envolvimento.

A X Engenharia diz que mantém com os fornecedores em estudo relacionamentos de alto envolvimento, porque são marcas de referência no mercado em que actuam e também porque não há no mercado alternativas credíveis que justifiquem essa mudança. Indicam também que pela complexidade dos seus trabalhos ter relacionamentos de baixo envolvimento é complicado, no entanto, também têm fornecedores de produtos de uso corrente, sem expressão ou relevância técnica com os quais mantêm outro tipo de relacionamento, neste caso, de baixo envolvimento e mais transaccional.

Da literatura retira-se que as empresas precisam tanto de relacionamentos de alto como de baixo envolvimento, em parte porque diferentes graus de envolvimento vão levar a diferentes custos e benefícios (Gadde e Snehota, 2000). E Spekman et al. (1999) observaram que nem todos os fornecedores são tratados de igual forma, nem o devem ser.

Em termos gerais verifica-se que estes departamentos revelam alguma capacidade em lidar com os seus fornecedores de forma diferenciada, utilizando diversos tipos de relacionamento, que é algo que os autores recomendam. Se bem que, no caso da X Materiais eles são maioritariamente transaccionais e de baixo envolvimento.

Os críticos apontam para os riscos que relacionamentos de alto envolvimento podem implicar, como por exemplo, custos com a necessidade de mudar de fornecedor, a possível perda de segredos comerciais e os custos associados à possibilidade de término de um relacionamento. Avaliar no entanto os benefícios dessas relações com fornecedores é uma tarefa mais complicada do que a de avaliar os custos, da literatura retira-se que esta dificuldade se deve ao facto de os benefícios demonstram menos clareza nas contas das empresas (Gadde e Snehota, 2000). Podem ser distinguidas dois tipos de categorias de benefícios de relações: benefícios de custo e benefícios de rendimento. Os benefícios de custo conseguimos verificar no estudo efectuado. São poupanças em várias operações de custo que podem ser relacionadas com colaboração com os fornecedores. Numerosos exemplos ilustram contribuições dos fornecedores para o aumento da eficiência através de, por exemplo, unir esforços no desenvolvimento dos produtos. E este é um factor que se verifica no relacionamento da X Engenharia com a Sika, que desenvolve frequentemente produtos à medida das suas necessidades e foi verificado também no relacionamento da X Materiais com a Dow.

Perspectiva genérica sobre os relacionamentos ao longo do tempo

Relativamente ao desenvolvimento dos relacionamentos, tendo em conta o verificado na revisão de literatura, os dois departamentos em estudo, encontram-se numa Fase de Estabilidade no relacionamento com os principais fornecedores mencionados.

A Fase de estabilidade é caracterizada na literatura por Ford (1980), pela existência de uma certa estabilidade na aprendizagem mútua, confiança e comprometimento com o

relacionamento. Nesta fase existe regularidade nas transacções e podem existir rotinas inter-organizacionais ou procedimentos standardizados e normas de conduta. Isto acontece com os fornecedores em estudo, pelo tempo de existência dos relacionamentos e pelo histórico dos mesmos.

Em qualquer das fases do modelo de Ford (1998), o relacionamento pode ser interrompido ou regredir. Se ocorrer uma mudança de requisitos de uma ou ambas as partes e existir falta de comprometimento, o relacionamento deixa de satisfazer. Nesse momento uma empresa pode entrar numa fase de Pré-Relacionamento com outra empresa ou o relacionamento pode passar à fase de Desenvolvimento se uma das partes estiver disposta a responder aos novos requisitos. Este aspecto foi também abordado no estudo de casos, e verificou-se que na X Materiais já se ponderou o término de relacionamento com um fornecedor importante. “Com a Dow há 8 anos ponderou-se romper o relacionamento, não estavam a conseguir responder às necessidades do mercado por falta de capacidade produtiva e estavam a condicionar-nos por isso em termos de crescimento.” Daqui depreende-se já terem passado pela experiência de ter regredido no relacionamento, tiveram de passar para uma fase de desenvolvimento, em que o fornecedor teve que se readaptar às necessidades do cliente/mercado.

Também a experiência noutros relacionamentos podem conduzir a uma reavaliação do relacionamento em curso como uma empresa e em alguns casos, esta comparação reforça o interesse no relacionamento e noutros podendo apontar para a necessidade de ser este terminado ou profundamente alterado. Também na X Materiais há um exemplo destes. *“No caso da Imperialum, nunca rompemos o relacionamento, mas temos grandes oscilações em termos de compras, dependendo daquilo que é a oferta de preços deles. Nas situações em que podemos comprar melhor a outra empresa com quem temos um relacionamento equivalente ao que temos com a Imperialum, compramos.”*

No caso da X- Engenharia há uma estabilidade maior nos relacionamentos com os seus principais fornecedores, pela complexidade técnica da área em questão, dificilmente outros fornecedores conseguem substituir os existentes, mesmo quando têm melhores preços. Exemplo disso é o caso da Sika, *“...comercialmente temos boas relações, mas nem sempre somos acompanhados como gostaríamos a nível de preços.”*

Até nos momentos em que as relações sofreram algum tipo de enfraquecimento, acabaram por se manter estes relacionamentos *“com a Sika nos momentos em que houve enfraquecimento dos relacionamentos, a justificação esteve nos preços a um nível que nos tornavam pouco competitivos, e o facto de terem dado apoio à*

concorrência que entendemos ser semelhante ao que nos era prestado a nós, mas continuámos a trabalhar juntos porque a confiança no produto Sika é maior e eles têm uma boa rede comercial a ancorar os produtos aos projectos. Tentar fazer permutas é um tempo perdido e com essa postura de tentar mudar materiais SIKA estamos ainda a criar condições para não nos apoiarem em situações futuras. Por isto tem de haver uma gestão adequada a cada situação em particular.”

No entanto, apesar de se encontrarem em fase de estabilidade, não se devem esquecer que há sempre espaço para melhoria e o informante da X Engenharia diz que gostaria de ter melhor prontidão de resposta de alguns dos fornecedores, sobretudo quando pede aconselhamento técnico. Portanto, verifica-se necessidade de melhorias no serviço prestado por alguns fornecedores.

No que respeita à possibilidade de romper os relacionamentos, para a X Engenharia seria preciso muito para que tal sucedesse, como quebra de acordos efectuados para algumas situações em concreto, aumento desajustado dos preços, problemas com materiais ou soluções, falta de apoio técnico e de responsabilização partilhada em obras que possam dar problemas por falta de acompanhamento do fabricante/fornecedor.

Orientação de compras

Ao nível da orientação de compras adoptada pelos casos em estudo, verifica-se no caso da X Materiais que adopta com a maior parte dos seus fornecedores uma orientação do tipo *Buying Orientation*. De acordo com Anderson e Narus (2004) este tipo de orientação tem como um dos principais objectivos obter o melhor negócio em termos de preço, qualidade e disponibilidade por parte dos fornecedores. Podemos comprovar este aspecto com o que foi indicado pelo informante na entrevista quando se procurou perceber como actua este departamento no que diz respeito à mudança de fornecedores foi explicado que seguem os seguintes passos: Primeiro efectuam um contacto ao fornecedor actual e pedem que acompanhe outras propostas da concorrência. Dão portanto, primazia aos fornecedores actuais. E depois se o preço for significativamente diferente e com material equivalente, mudam de fornecedor. Este método sugere claramente que estamos perante *Buying Orientation*.

No caso da X Engenharia, a orientação é diferente, designada de *Procurement Orientation* que conforme a teoria revista corresponde segundo Anderson e Narus (2004) a empresas que estão preocupadas em produzir ofertas de alta qualidade para

os seus clientes e cooperam por isso com os seus fornecedores. As principais formas de actuação neste tipo de orientação são: aumentar a qualidade; redução do custo total; e cooperação com os fornecedores.

Este departamento tem exemplos claros deste tipo de orientação, deram-nos o exemplo de uma obra em que os seus fornecedores irão fabricar material específico para as necessidades daquele projecto. “... para o Túnel do Marão a Texsa vai fabricar geotêxtil com as medidas que eu vou impor.” E afirmam ainda que “... não apostamos em produtos de modo cego, apenas por razões de preço.”

É de facto exemplo de um trabalho conjunto com os seus fornecedores e uma postura de *Procurement Orientation*.

Sistemas de Valor: avaliação do valor potencial dos fornecedores

No que respeita à caracterização de sistemas de valor, tendo em conta a revisão de literatura e o sistema apresentado por Moller e Torronen (2003), conclui-se que o subsistema Departamento-Fornecedores da X Materiais se encontra posicionado em "**core-value**". Neste tipo de sistema os produtos e serviços oferecidos por um fornecedor em particular têm substitutos aproximados, oferecidos por fornecedores concorrentes. A maior parte dos ganhos significantes como as funções de lucro, volume e salvaguarda são realizáveis dentro destes limites de espectro de valor-produção.

No caso da X Engenharia posiciona-se próxima a "**value-adding**", a ideia chave de value –adding é a de que através de investimentos mútuos e adaptações, um fornecedor e um cliente podem criar um novo produto e processar soluções que são mais efectivas que as que já existem em campo, ou que melhoram a eficiência das relações de fornecedores-compradores.

A necessidade de dialogar com os técnicos dos fornecedores e rejeitar a centralização das compras que este departamento faz numa unidade única e transversal de toda a empresa, no diagrama do Moller & Torronen isto corresponde a uma deslocação ligeira para a direita.

A complexidade relacional está portanto, entre o extremo esquerdo e o meio do *continuum*.

5.2. Limitações

A recolha de dados baseou-se em entrevistas com um grau de estruturação relativamente baixo, tendo existido liberdade no desenvolvimento do discurso dos informantes. Segundo Romanelli (1998), todos os acontecimentos que ocorrem nas entrevistas são significativos, e assim, é possível que alguns aspectos não tenham sido referidos pelos informantes devido a não serem relevantes na óptica dos mesmos. Ainda assim, esses aspectos têm uma importância desconhecida para a discussão do problema e a sua ausência pode representar de certa forma alguma limitação do trabalho.

A função compras, que foi alvo de recolha de informação nas entrevistas e de sucinta análise, não se verifica na revisão de literatura.

Também na recolha dos dados não se procurou de forma directa obter informação acerca da orientação de compras adoptada por cada um dos departamentos, no entanto, através da informação recolhida na sua generalidade, foi possível perceber a forma de actuação de cada departamento relativamente a esta temática.

Não se obteve também de forma directa nas entrevistas, informação acerca da avaliação do valor potencial dos fornecedores, mas também de forma indirecta através de toda a informação recolhida, conseguiu-se elaborar a análise a este aspecto tendo em conta o que foi verificado na revisão de literatura. Poderiam no entanto, ter sido efectuadas entrevistas aos próprios fornecedores, por forma a contrastar as opiniões dos mesmos com as dos compradores. E desse modo, obter também informação mais detalhada sobre a inserção das relações e eventos na estratégia da empresa e dos departamentos. Ouvir clientes ou fornecedores sobre os relacionamentos permitiria não só confrontar perspectivas como avaliar o tipo de interdependências existentes entre relacionamentos directos e indirectos (Hakansson e Snehota, 1995; Ford et al, 2003).

BIBLIOGRAFIA

Ackroyd, S. e Hughes, J.A. 1992. **Data Collection in Context**. London: Longman.

Anderson, J. e Narus, J. 2004. **Business market management: understanding, creating, and delivering value**. (2nd Ed.) New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Anderson, J. e Narus, J. 1999. **Business market management: understanding, creating, and delivering value**. New Jersey: Prentice Hall.

Anderson, J. 1995. **Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment**. Journal of the Academy of Marketing Science, Fall: 346-350

Anderson, J. e Narus, J. 1991. **Partnering as a focused market strategy**. California Management Review, Spring: 95-113.

Axelsson, B. e Wynstra, F. 2002. **Buying business services**. Chichester: John Wiley.
Bensaou, M.: Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. Sloan Management Review Summer, 35 – 44 (1999).

Dyer, J., & Hatch, N. (2004). **Using supplier networks to learn faster**. MIT Sloan Management Review, 45(3), 57-63.

Emiliani, M. 2000. **Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement**. Supply Chain Management, 5(4): 176-86.

Easton, G. e Araujo, L. 2001. **Industrial Networks and B2B E-Commerce: A Conceptual and Contingent Exploration**. 17th IMP-Conference in Oslo, Norway.

Ford, D. 1980. **The development of buyer-supplier relationships in industrial markets**. European Journal of Marketing, 14(5/6): 339-354.

Ford, D. 1998. **Managing business relationships**, (1st Ed.) Chichester: John Wiley

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. e Snehota, I. 2003. **Managing business relationships**, (2nd Ed.) Chichester: John Wiley.

Glaser, B.G. e Strauss, A. L. 1967. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine Pub. Co

Gadde, L. e Snehota I. 2000. **Making the Most of Supplier Relationships**, Industrial Marketing Management 29, 305–316.

Håkansson, H. 1987. **Industrial Technological Development: A Network Approach**, London: Croom Helm.

Håkansson, H. 1992. **Evolution processes in industrial networks**, A New View of Reality, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 129- 144, London: Routledge.

Håkansson, H., & Snehota, I. 1995. **Developing relationships in business networks**, Boston: International Thomson Press.

Jackson, B. 1985. **Build customer relationships that last**. Harvard Business Review, November-December: 120-128.

Johanson, J. e L.-G. Mattsson 1992. **Network Positions and Strategic Action – An analytical framework**, in Industrial Networks: A New View of Reality, Axelsson, B e Easton, G. (eds.), pp. 205-217, London: Routledge.

Minahan, T. 1998. **Is Partnering a Sham Purchasing**. February: 63.

Monczka, R., Trent, R. e Handfield, R. 1998. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati: Western College Publishing.

Moller K. e Törrönen P. 2003. **Business suppliers value creation potential. A capability-based analysis**, Industrial Marketing Management 32, 109-118.

Romanelli, G. 1998. **A entrevista antropológica: troca e alteridade.** Em G. Romanelli e Z. M. M. Biasoli-Alves (Ed.) Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa: 119-133. Ribeirão Preto, SP: USP Pós-graduação em Psicologia.

Rosenbloom, B. 2002. **The ten deadly myths of e-commerce.** Business Horizons, March-April: 61-69.

Spekman, R., Kamauff, J., and Spear, J.: **Towards More Effective Sourcing and Supplier Management.** European Journal of Purchasing and Supply Management 5(2), 103–116 (1999).

Vaughan, D. 1992. **Theory Elaboration: The Heuristics of Case Analysis.** Em Charles C. Ragin and Howard S. Becker (ed.) What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry: 173-202. Cambridge: Cambridge University Press.

Wilson, D. 1995. **An integrated model of buyer-seller relationships.** Journal of the Academy of Marketing Science, Fall: 335-345.

Yin, R. 1994. **Case study research: Design and methods.** (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.

ANEXOS

ANEXO 1

Guião para Entrevista – Versão inicial

- Relacionamento com fornecedores

Departamentos: X Materiais e X Engenharia

- Valor de facturação anual do Departamento;
- Quais os seus principais fornecedores;
- Como acham que se posicionam em termos de importância enquanto clientes de cada um desses fornecedores (o mais importante; dos mais importantes; com pouca importância);
- Há quanto tempo de relacionam com cada um deles;
- Frequência de aquisição a cada um deles;
- Como avalia o relacionamento existente com cada um deles, Transaccional ou relacional?
- Quem fez a escolha desses fornecedores?
- Qual o factor mais importante em cada um desses fornecedores para se manter a trabalhar com eles?
- Como é que foram seleccionados? Alguns critérios em concreto tomados em consideração?
- Valor de compras anuais a cada um deles;

- Facturação anual referente a materiais de cada um desses fornecedores;
- Estrutura do departamento de compras/ Workflow das compras no departamento;
- Desenvolvimento dos relacionamentos ao longo do tempo, relato de alguns episódios mais relevantes.